

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СОБОЛЕВА АНАСТАСІЯ КОСТЯНТИНІВНА

Допускається до захисту:

В.о. завідувачки кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент

_____Марія ШКУРАТ

«_____» _____ 2025 р.

Механізми виходу українського бізнесу на європейський ринок

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:

Вега КУЛЯВЕЦЬ, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат економічних наук, доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Соболева А.К. Механізми виходу українського бізнесу на європейський ринок. Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізація «Міжнародний бізнес. Бізнес переклад», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено процес виходу українського бізнесу на європейський ринок, визначено можливі механізми та інструменти для реалізації зазначеного процесу та запропоновано шляхи удосконалення інтеграції українського бізнесу на європейський ринок.

Ключові слова: *бізнес; підприємницька діяльність; міжнародні ринки; європейський ринок, релокація; міжнародна експансія; цифрова трансформація; ризики; воєнний стан.*

61 с., 5 табл., 20 рис., 3 дод., 58 джерел.

ABSTRACT

Soboleva A.K. Mechanisms for Ukrainian business to enter the European market. Specialty 292 “International Economic Relations”, specialization “International Business. Business Translation”, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (bachelor's) thesis the process of Ukrainian business entering the European market is investigated, possible mechanisms and tools for the implementation of this process are identified, and ways to improve the integration of Ukrainian business into the European market are proposed.

Keywords: *business; entrepreneurial activity; international markets; European market, relocation; international expansion; digital transformation; risks; martial law.*

61 p., 5 tables, 20 figures, 3 appendixes, 58 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	6
1.1 Особливості виходу бізнесу на міжнародні ринки.....	6
1.2. Стратегії виходу вітчизняного бізнесу на зовнішні ринки.....	12
1.3 Впровадження міжнародної маркетингової стратегії виходу бізнесу на міжнародні ринки.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ.....	20
2.1. Сучасний стан міжнародної діяльності українського бізнесу на європейських ринках.....	20
2.2. Вихід українського бізнесу на європейські ринки під впливом воєнних ризиків.....	29
2.3. Основні перешкоди виходу українського бізнесу на європейські ринки.....	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА РИНКИ ЄС.....	39
3.1 Розроблення шляхів удосконалення інтеграції українського бізнесу на європейський ринок.....	39
3.2 Запровадження цифрових технологій для оптимізації механізмів інтеграції бізнесу на європейські ринки.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. Важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності українського бізнесу є вихід на міжнародні ринки – сьогодні компанії активно аналізують наявні можливості інтегруватися за кордон з метою розширення власного виробництва, зменшення можливих ризиків, пов'язаних з повномасштабним вторгненням РФ, та забезпечення сталого розвитку і ефективної діяльності. Сучасні світові ринки є досить перспективними для українського бізнесу. Разом з тим на кожному з них існують свої «правила гри» і свої вимоги. Також міжнародні ринки характеризуються наявністю великої кількості конкурентів, саме тому інтеграція будь якого підприємства на міжнародні ринки має передбачати ефективні методи управління компанією, розробку дієвих кроків з використанням усіх можливих механізмів успішного виходу бізнесу на міжнародні ринки. Можна зазначити, що пошук та успішне впровадження ефективних механізмів виходу українського бізнесу на європейський ринок є актуальним питанням, вирішення якого є основною задачею даного дослідження.

Проблематикою дослідження питань у сфері налагодження співпраці українського бізнесу з країнами Європейського Союзу здійснювали такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Гусар О.А., Богородецька О., Вінська О.Й., Клименко І.В., Нижникова В.В., Мотузка О., Скиба Г., Олів'є Сьюр, Ахвледіані Т. та інші. З огляду на дослідження проведені провідними науковцями можна зазначити, що існую багато дискусійних питань щодо визначення ефективних заходів і механізмів, які б сприяли налагодженню успішної співпраці українського бізнесу з європейськими бізнес-партнерами, враховуючи усі умови та виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Мета бакалаврської роботи – полягає у дослідженні особливостей, тенденцій та дієвих механізмів виходу українського бізнесу на європейський ринок і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення успішної діяльності компаній на

міжнародних ринках, з урахуванням використання усіх існуючих переваг та можливих ризиків.

Завданнями бакалаврської роботи є:

- обґрунтувати теоретичні основи виходу вітчизняного бізнесу на міжнародні ринки;
- визначити особливості виходу бізнесу на міжнародні ринки із врахуванням розробки дієвих стратегій та можливих ризиків;
- проаналізувати сучасний стан міжнародної діяльності українського бізнесу на міжнародних ринках та визначити основні перешкоди даному процесу;
- розробити дієві механізми виходу українського бізнесу на ринки ЄС;
- окреслити дієві шляхи удосконалення інтеграційних процесів інтеграції українського бізнесу на європейський ринок.

Об'єктом дослідження виступає процес виходу українського бізнесу на європейський ринок.

Предметом дослідження виступають можливі механізми та інструменти для реалізації зазначеного процесу із врахуванням війни в Україні та глобальних економічних викликів.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження в бакалаврській роботі використовувались методи системного та порівняльного аналізу, статистичні та графічні методи, методи аналогій та теоретичного узагальнення, фінансово-економічний аналіз.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань, 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Особливості виходу бізнесу на міжнародні ринки

На сучасному етапі розвитку кожна країна світу прагне зайняти гідне місце на міжнародних ринках. Міжнародний бізнес розглядає нові можливості для своєї реалізації за межами внутрішнього середовища через глобалізаційні процеси, широкий доступ до світових ринків, зростаючі конкурентні переваги тощо. Український бізнес сьогодні може про себе заявити через реалізацію свого потенціалу для подальшої продуктивної співпраці з міжнародними партнерами, відкриваючи для себе нові можливості і нові ринки збуту. Зрозуміло, що на цьому шляху бізнес може стикатися як з новими можливостями так і з новими ризиками. Але український бізнес може стати успішним гравцем на міжнародних ринках – головне визначити правильну стратегію, відповідні механізми та інструменти.

Слід відмітити, що в своїй роботі ми розглядаємо поняття «міжнародний бізнес» як систему ділових взаємовідносин та господарських операцій, що здійснюються суб'єктами господарювання двох або більше країн з метою отримання прибутків [27]. Що стосується поняття «український бізнес» - зрозуміло, що мається на увазі українські суб'єкти господарювання різних форм власності, що здійснюють діяльність в своїй країні та можуть мати наміри розширити сферу своєї діяльності на зовнішніх ринках. При прийнятті рішення розширити свою діяльність за межі країни існування вагомими можна вважати декілька факторів: розширення ринків збуту, придбання необхідних ресурсів та диверсифікація джерел постачання та збуту.

Прийняття відповідального рішення керівництвом компанії про вихід на міжнародний ринок завжди вимагає з'ясування таких двох питань: мотиви компанії та чинники, які визначають вибір форми виходу бізнесу на зовнішній ринок [37] .

Важлива думка з цього питання Ф. Котлера, який визначав наступні мотиви виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки: зовнішні ринки надають можливість отримувати більші доходи; можливість економити витрати за рахунок масштабування бізнесу; зниження ризиків завдяки меншій залежності від внутрішнього ринку тощо [20].

Також важливо відмітити, що існує ряд важливих причин, які є мотиваційними при розгляді суб'єктами господарювання рішення опанувати нові ринки, в тому числі й міжнародні, а саме:

Розширення клієнтської бази: відбувається під час розширення меж своєї діяльності та впливу на внутрішньому ринку. Нові ринки збуту відкривають нові можливості щодо пошуку нових клієнтів, збільшення прибутків та розширення власного бізнесу тощо;

Зниження витрат через масштабування бізнесу: спостерігається завдяки існуючим обмеженням на внутрішньому ринку, що значно впливає на отримання можливих прибутків. Саме тому відбувається пошук нових ринків збуту в тому числі і міжнародних;

Переваги у ключових компетенціях: мають місце завдяки наявним новітнім технологіям та інноваціям, що дозволяє стати успішним гравцем на нових ринках та створювати переваги щодо задоволення потенційних клієнтів. При цьому важливо зберегти ключову компетенцію, що забезпечить перевагу над конкурентами.

Зниження можливих ризиків за рахунок перерозподілу продукції на різних ринках: отримання прибутків відбувається не тільки за рахунок реалізації товарів і послуг, а й завдяки вивченню кон'юнктури ринків та використовувати певні коливання попиту шляхом перерозподілу продукції між ними;

Підвищення вартості бізнесу на міжнародному ринку;

Задоволення потреб потенційних клієнтів на міжнародних ринках шляхом розширення та диверсифікації спектру послуг, які компанія може надати в глобальному середовищі.

Слід відмітити, що міжнародні ринки представлені найкращими гравцями з різних країн світу, що жорстко конкурують та намагаються отримати свою максимальну частку прибутку. Тому, перед кожним новим учасником міжнародного ринку стає завдання розробити та запровадити нові організаційно-економічні механізми своєї експортної діяльності, які дозволять зайняти гідне місце у конкурентній боротьбі.

Висвітлення наукових і практичних проблем пов'язаних з удосконаленням механізмів виходу представників бізнесу на міжнародні ринки представлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, а саме: Л. Абалкіна, В. Гриньової, Ф. Котлера, М. Круглова, С. Мочерного, О. Пушкаря, С. Бубенко, В. Васильєву, В. Лукашук, О. Кириченко, Ю. Козака, В. Ковалевського, Т. Топольницьку та інших. Що стосується висвітлення питань реалізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання звертаємо увагу на дослідження таких науковців як: Г. Гордєєва, А. Градова, О. Кіреєва, А. Кредисова, Ю. Макогона, Т. Орехової, С. Попова, Б. Синецького, Л. Стровського та інших.

Важливою складовою при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності суб'єкта господарювання та його виходу на міжнародні ринки є визначення конкретних механізмів, що дозволять досягти конкурентних переваг та отримати позитивні результати від своєї діяльності. Нажаль в бізнесі не існує універсального механізму реалізації стратегії успішного функціонування компанії, але зрозуміло, що необхідно враховувати об'єктивні складові, що характеризують обраний ринок та товари, що будуть на ньому просуватися. Також необхідно проаналізувати цілий ряд зовнішніх та внутрішніх факторів, наявних конкурентів, масштаби ринку, переваги компанії тощо.

При прийнятті рішення компанією ведення зовнішньоекономічної діяльності необхідно обрати один з видів міжнародного бізнесу (рис.1.1), розглянувши і зваживши при цьому власні цілі, наявні ресурси, умови ведення бізнесу, кадровий потенціал, можливі ризики та переваги тощо.

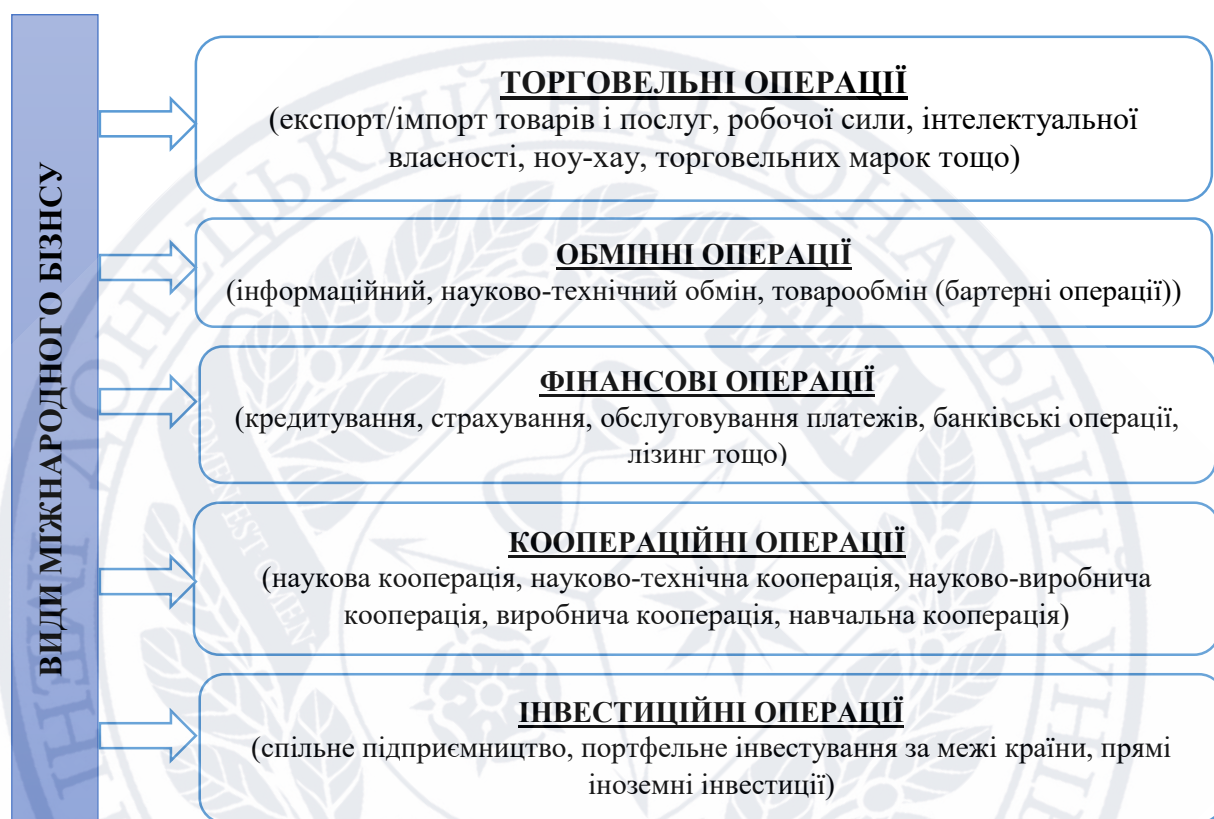


Рис.1.1 – Види міжнародного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [27]

Важливою складовою при прийнятті рішення щодо форми та способу виведення бізнесу на міжнародний рівень є врахування наступних чинників:

1. Мотивація здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
2. Необхідні ресурси для забезпечення прямих і непрямих витрат виходу на новий ринок;
3. Ознайомлення з правовими основами, що функціонують на обраному ринку;

4. Існуючі ризики (економічні, ментальні, культурні тощо);
5. Швидкість окупності понесених витрат та отримання прибутку.

Налаштування бізнесу на зовнішньоекономічну діяльність потребує переосмислення та вдосконалення всього господарського механізму з метою підвищення його конкурентоспроможності та експортного потенціалу. Враховуючи вищевикладене, можна визначити наступні принципи формування успішної зовнішньоекономічної діяльності:

1. Цілісний розвиток та функціонування усіх елементів та процесів підприємства, в тому числі органічне включення міжнародної діяльності до діяльності підприємства в цілому;

2. Дієвий та ефективний взаємозв'язок усіх процесів та механізмів життєдіяльності і розвитку підприємства, в тому числі реалізації експортної складової розвитку та створення цілісної системи управління та функціонування підприємства;

3. Гармонізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства з напрямками розвитку і функціонування внутрішнього і зовнішнього середовища та державною політикою у сфері експортної діяльності;

4. Участь працівників підприємства у формуванні загальних цілей при формуванні стратегії розвитку підприємства та зокрема його експортної діяльності з учасниками планового, виробничого, збутового та інших процесів, з метою ефективного досягнення мети усіма працівниками компанії.

Таким чином, виникає необхідність розглянути можливий механізм діяльності та розвитку підприємства в напрямку здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні безпосередньо підприємства та країни в цілому (Додаток А).

Слід зауважити, що така важлива складова як прийняття управлінського рішення на рівні компанії щодо виходу на міжнародні ринки в перспективі може мати як позитивні так і негативні наслідки. В залежності від обґрунтованості управлінського рішення можна виділити три напрямки до вибору зовнішнього

ринку: суб'єктний, дискретний і комплексний. Кожен із зазначених підходів виходу на зовнішні ринки має свої переваги та недоліки, які пропонується розглядати, як правило, з точки зору особливості продукції (товару), який компанія хоче представити на зовнішніх ринках.

Варто зазначити, що діяльність на будь якому міжнародному ринку відбувається залучення компанії за наступною схемою, представленою на рис. 1.2:

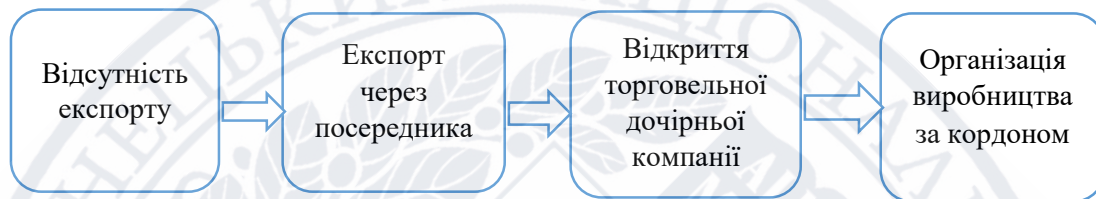


Рис.1.2 – Схема послідовного залучення компанії в діяльність при виході на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [10]

При цьому, вибір конкретного міжнародного ринку спочатку визначається як правило схожістю до внутрішнього ринку продавця: враховуються культурні складові, методи роботи на ринку, фізична відстань тощо. Спочатку компанія виходить на більш близькі ринки, потім опановує більш відділені. При успішній побудові стратегії компанії щодо виходу на зовнішні ринки вона спочатку проходить шлях від фірми, що орієнтована на внутрішній ринок, потім – стає глобальною компанією.

Таким чином можна зазначити, що вихід компаній на міжнародні ринки передбачає отримання ними як додаткових можливостей стати більш успішними так і додаткових перешкод на шляху до нових ринків збуту, якщо не будуть змінені звичні правила поведінки та не відбудеться адаптація під наявних конкурентів та до нових правил функціонування іноземних ринків.

1.2 Стратегії виходу вітчизняного бізнесу на зовнішні ринки

Реалії сьогодення доводять, що однією з важливих складових успішного виходу національних компаній на зовнішні ринки є розробка відповідної стратегії. Вітчизняний бізнес має розширювати обрії і виходити за межі внутрішнього ринку, розглядаючи нові можливості розвитку в інших країнах світу на міжнародних ринках завдяки глобалізації економіки. Маючи потужну промислову базу та ресурсний потенціал український бізнес має можливості налагоджувати продуктивне та ефективне співробітництво з партнерами з інших країн та відкривати для себе нові ринки.

Формування стратегії виходу компанії на міжнародні ринки має розроблятися та реалізовуватися із врахуванням принципів побудови загальної стратегії підприємства та використання своїх інструментів аналітичної складової. При прийнятті рішення виходу на міжнародні ринки варто насамперед оцінити свої фінансові можливості та чітко обґрунтувати подальший план дій направлений на реалізацію стратегії.

Вибір стратегії для кожного конкретного підприємства має бути пов'язаний в першу чергу з його роллю і масштабами зовнішньоекономічної діяльності. Якщо така діяльність займає незначну частку в загальному обсязі функціонування підприємства, то вряд чи доцільно витрачати зусилля на розробку такого складного документу як стратегія зовнішньоекономічної діяльності. І навпаки, значні масштаби зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також посилення конкурентної боротьби на зовнішніх ринках спонукають бізнес розробляти та впроваджувати не тільки спеціальні стратегії, а й створювати цілісну систему зі стратегічного менеджменту. Необхідно враховувати можливі обсяги продажів, витрати та інвестиції на організаційні процеси, наявність кадрових ресурсів та інші важливі умови.

Міжнародний досвід свідчить, що процес виходу компанії на міжнародні ринки відбувається за такими основними стратегіями:

Експорт;

Спільне підприємство;

Пряме інвестування.

Кожне підприємство обирає свій шлях і свою стратегію виходу на зовнішні ринки (рис.1.3), яка буде найбільш ефективною та вигідною для підприємства, оскільки кожна із зазначених стратегій потребує певних додаткових зобов'язань та містить багато ризиків, але одночасно обіцяє отримання більш високих прибутків [40].



Рис. 1.3 – Варіанти виходу на міжнародний ринок країни та вибір каналів збуту продукції [42]

Джерело: побудовано автором на основі [40,42]

Суть стратегії експортування розглядається як пошук вибору компанії міжнародних ринків для просування та реалізації своїх товарів, а їх виробництво залишається в країні реєстрації на власній території. Виділяють прямий та

непрямий експорт. Непрямий експорт – це дешевий та найменш ризикований спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Компанія не бере прямої участі у міжнародній торгівлі, не створює відокремлені підрозділи, не використовує додаткові фінансові та людські ресурси. Поставки за кордон оформляються як внутрішні, а міжнародні операції здійснюються через комерційних посередників. Торгівля може відбуватися через міжнародні товарні біржі, торги (тендери), виставки, ярмарки, аукціони тощо. При такому способі організації діяльності компанії не орієнтовані на довгострокову перспективу здійснення зовнішньоекономічної діяльності [45].

Прямий експорт передбачає повне залучення компанії, яка сама здійснює управління експортними операціями. Спеціально визначений в компанії структурний підрозділ здійснює аналіз закордонних ринків, забезпеченням та рухом відповідних товарів, ціновою політикою тощо. Подібні стратегії реалізуються за допомогою наступних кроків (рис.1.4):

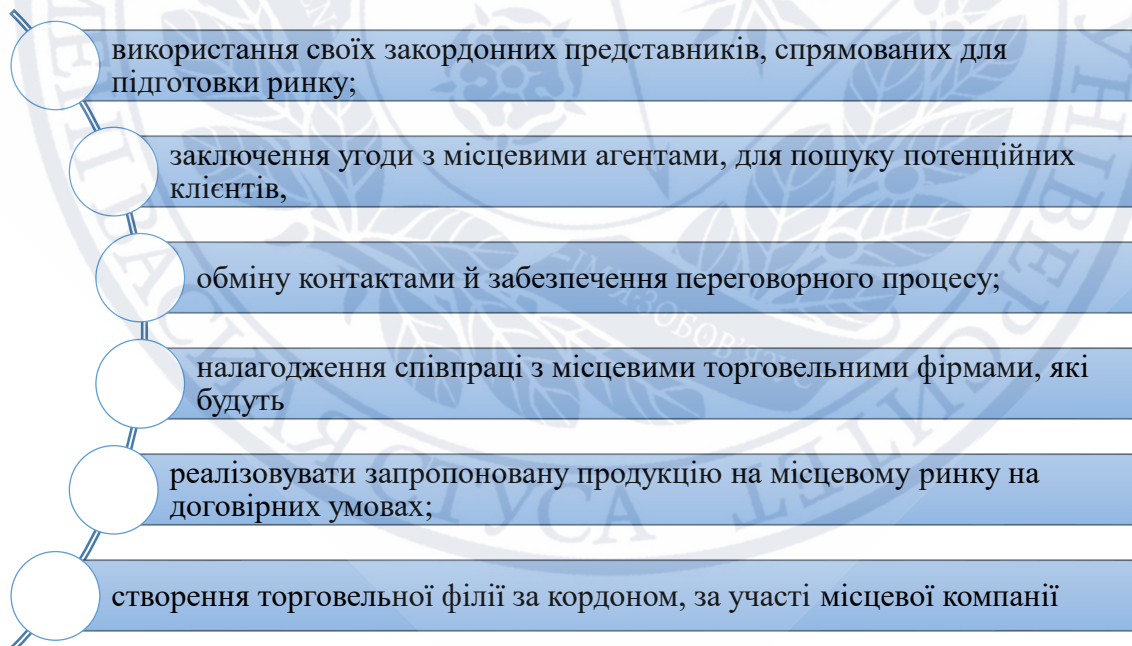


Рис. 1.4 – Шляхи реалізації стратегії при повному залученні компанії на міжнародних ринках

Джерело: складено автором на основі [24]

Спільне підприємництво – це ще одна форма стратегії компанії при здійсненні її виходу на міжнародні ринки, яка реалізується завдяки об'єднанню компанії з її іноземними партнерами для ведення спільного бізнесу, що дає можливість створювати нові потужності та отримувати більші прибутки.

При впровадженні стратегії прямого інвестування – ще однієї форми виходу бізнесу на нові міжнародні ринки, відбувається інвестування ресурсів з метою створення нових виробничих потужностей, складських приміщень, торговельних підприємств, що слугує потужною основою для ведення зовнішньоекономічної діяльності. Даний вид стратегії дозволяє створювати нові робочі місця у приймаючій країні, що сприяє розвитку позитивного бізнес-клімату в даній країні. Таким чином, застосовуючи стратегію прямого інвестування бізнес має можливість налагодити з приймаючою країною більш глибокі відносини в різних сферах життєдіяльності, а також з потенційними постачальниками сировини, дистриб'юторами тощо. Такі відносини дозволяють у майбутньому краще пристосовувати свою продукцію на місцевих ринках. І ще дуже важливим є те, що обираючи стратегію інвестування – компанія повністю зберігає контроль над своїми вкладеними ресурсами та може управляти та розвивати свою компанію відповідно до довгострокових стратегічних цілей [42].

Враховуючи вищевикладене зазначаємо, що для компаній, які щойно розпочинають свій рух щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності доцільно обирати стратегію експорту. Така стратегія потребує мінімальних витрат ресурсів та товарного асортименту, мінімальних інвестиційних капіталовкладень та майже не несе ризиків при вході на нові ринки збуту.

1.3 Впровадження міжнародної маркетингової стратегії виходу бізнесу на міжнародні ринки

Прийняття рішення про вихід компанії на міжнародні ринки передбачає розробку додаткових маркетингових стратегій, що необхідні бізнесу як додаткові важелі прийняття складних рішень. Формування міжнародної маркетингової стратегії – це досить складне завдання, яке вимагає врахування елементів ризиків та невизначеності. Основною складовою такої стратегії є передбачення вибору альтернативних шляхів розвитку компанії. При цьому компанії, які працюють тільки на потреби внутрішнього ринку не потребують розробки і прийняття додаткових стратегій, необхідних для підприємств, що виходять на міжнародні ринки. Так, в таблиці 1.2 представлені основні та допоміжні складові стратегії, які передбачають створення стратегічних альтернатив та додаткових інструментів, що спільно вибудовують формування і реалізацію дорожньої карти маркетингової стратегії.

Таблиця 1.2 – Складові елементи міжнародної маркетингової стратегії компанії

Етапи розробки стратегії	Ключові елементи міжнародної маркетингової стратегії	Допоміжні елементи маркетингової стратегії на міжнародних ринках
Корпоративний	– Стратегія зростання – Портфельна стратегія – Конкурентна стратегія бізнесу	– Стратегія виходу на міжнародний ринок – Стратегія географічної детермінованості – Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	– Стратегія охоплення ринку – Стратегія позиціонування – Стратегія конкурентної поведінки	– Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн/регіонів – Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	– Товарна стратегія – Цінова стратегія – Збутова стратегія – Стратегія просування	– Стратегія стандартизації комплексу маркетингу – Стратегія адаптації комплексу маркетингу

Джерело: складено автором на основі [35]

Робота над розробкою стратегії, що передбачає вихід на нові міжнародні ринки складається, як правило, з вибору таких стратегічних складових: одночасне проникнення компанії та наростаюче проникнення компанії. При розробці та прийнятті стратегії наростаючого проникнення передбачається опанування одного з найпривабливіших для компанії ринків, отримання нового досвіду та використання його в подальших опануваннях нових міжнародних ринків. Стратегія одночасного проникнення – передбачає, «захоплення» кількох ринків одразу з метою швидкого отримання різноманітного досвіду, за допомогою якого можна ставати більш успішним на нових ринках збуту. Така стратегія є актуальною в першу чергу для компаній, які виготовляють інноваційну продукцію зі значною частиною новизни у своєму складі. При такому підході дійсно бажано проводити одночасне проникнення на нові привабливі ринки, випереджаючи конкурентів, які здатні створити подібні продукти.

Враховуючи вищевикладене можна зазначити, що компанії, які не мають досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках мають обирати стратегію поетапного проникнення, з метою уникнення жорстких проявів конкуренції та накопичення досвіду поводження на міжнародних ринках, вивчення навколишньої кон'юнктури та визначення своєї подальшої поведінки на міжнародних ринках з урахуванням свого потенціалу, переваг та недоліків.



Рис. 1.4 – Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [35]

Крім того, зазначаємо, що процес формування маркетингової стратегії виходу компанії на міжнародні ринки має бути поступовим та таким, що враховує всі особливості компанії і має складатися з етапів представлених на рис.1.4.

Слід зазначити, що маркетингова стратегія виходу на зовнішні ринки має бути достатньо простою, а при цьому містити всі необхідні елементи, виражена зрозумілою мовою для зрозумілого сприйняття працівниками компанії.

Хочемо зазначити, що український бізнес сьогодні має всі можливості для виходу на новий рівень розвитку та успішного приєднання до світових ринків та міжнародного бізнес-середовища. Саме сьогодні в світі відбуваються трансформаційні процеси, що об'єднують спільноти та глобалізують міжнародні бізнесові відносини.

Господарюючі суб'єкти, які сьогодні прагнуть вийти на нові міжнародні ринки мають обрати ту стратегію, що найбільш відповідає їх потенціалу та здатна

задовольнити саме ті цілі підприємства, які визначені у пріоритетах розвитку і будуть сприяти їх подальшому розвитку.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

2.1. Сучасний стан міжнародної діяльності українського бізнесу на європейських ринках

Реалії сьогодення для українського бізнесу і українського суспільства в цілому є непередбачуваними і складними в майже усіх соціально-економічних напрямках життєдіяльності, що склалися в результаті активних військових дій на території нашої країни. В таких умовах вихід українського бізнесу на міжнародні ринки можна розглядати не тільки як стратегічний вибір досягнення своїх амбітних цілей в пошуку нових ринків збуту, але як критичну необхідність для багатьох підприємств зберегти свої виробничі потужності та відкрити нові можливості для досягнення нових вершин і подальшого зростання. За останні два-три роки все більше власників бізнесу приймають вимушені рішення про переміщення (релокацію) своїх компаній в інші країни світу на невизначений термін, створюючи при цьому нову компанію за кордоном, її представництво чи філіал. Таки кроки українського бізнесу відкривають багато нових можливостей для подальшого розвитку, разом з тим існує ряд викликів та загроз, які неможливо ігнорувати, щоб не допускати вкрай негативних наслідків. Ми сьогодні багато чуємо про те, що будь яка криза – це можливість досягти нових успіхів та зростання, але зрозуміло – відкриття бізнесу за кордоном має ґрунтуватися на чіткому і зрозумілому плані дій, щоб мінімізувати можливі загрози і ризики при виконанні заходів для досягнення поставлених цілей.

Повномасштабне вторгнення росії на українські території у 2022 році мобілізувало сили Європейського Союзу та його фінансових інституцій на підтримку нашої країни в економічній, соціальній, фінансовій сфері. Така

підтримка Європейського Союзу торкнулася не тільки соціальної сфери життєдіяльності нашої країни, ми можемо спостерігати позитивні зміни і у зовнішньоекономічній сфері відносин між нашими країнами. Наведені дані на рис.2.1 свідчать про збільшення частки ЄС в зовнішній торгівлі з Україною починаючи ще з 2019 року, з поступовим зменшенням частки країн СНД у даному процесі. Слід відмітити, що саме у 2022-2023 роках Україна визначилася у виборі стратегічного партнера у зовнішньо-економічній діяльності – і це безперечно країни ЄС. Стратегічний вектор розвитку нашої країни направлений на європейську інтеграцію, що має прямий вплив на планування зовнішньоекономічної діяльності українським бізнесом. Європейський ринок відкриває для українських компаній нові перспективи розвитку, що дозволяє переймати досвід інших країн, який можна використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних та європейських ринках.

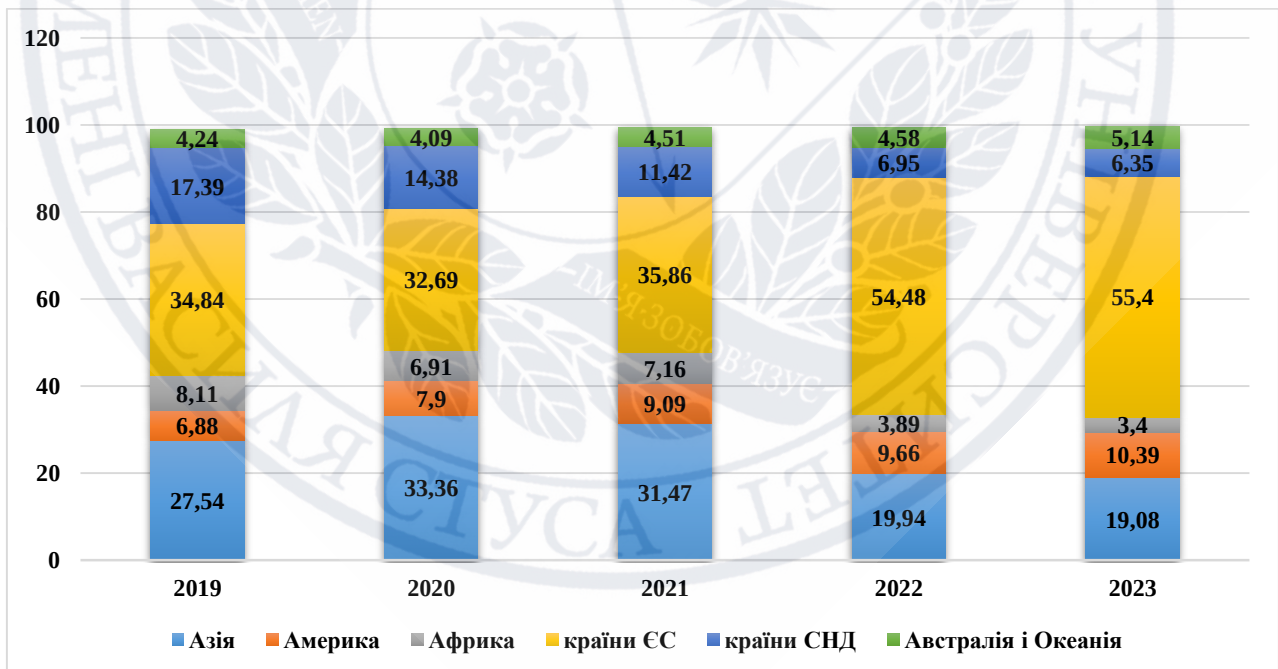


Рис.2.1 – Динаміка частки країн членів Європейського Союзу у зовнішній торгівлі України у 2019-2023 роках, %

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналізуючи статистичні дані, які графічно представлені на рис. 2.2, ми можемо зазначити, що починаючи з 2016 року відбувається щорічне зростання даного показника. Вибивається з загальної динаміки тільки 2020 рік – відбулося відчутне зниження даного показника (-11,82%), але ця тенденція була притаманна для багатьох країн світу завдяки наслідкам, спричиненим пандемією коронавірусу. Протягом 2021-2023 років прослідковується стійка тенденція до зростання зовнішньоторговельного обороту між Україною та країнами ЄС.

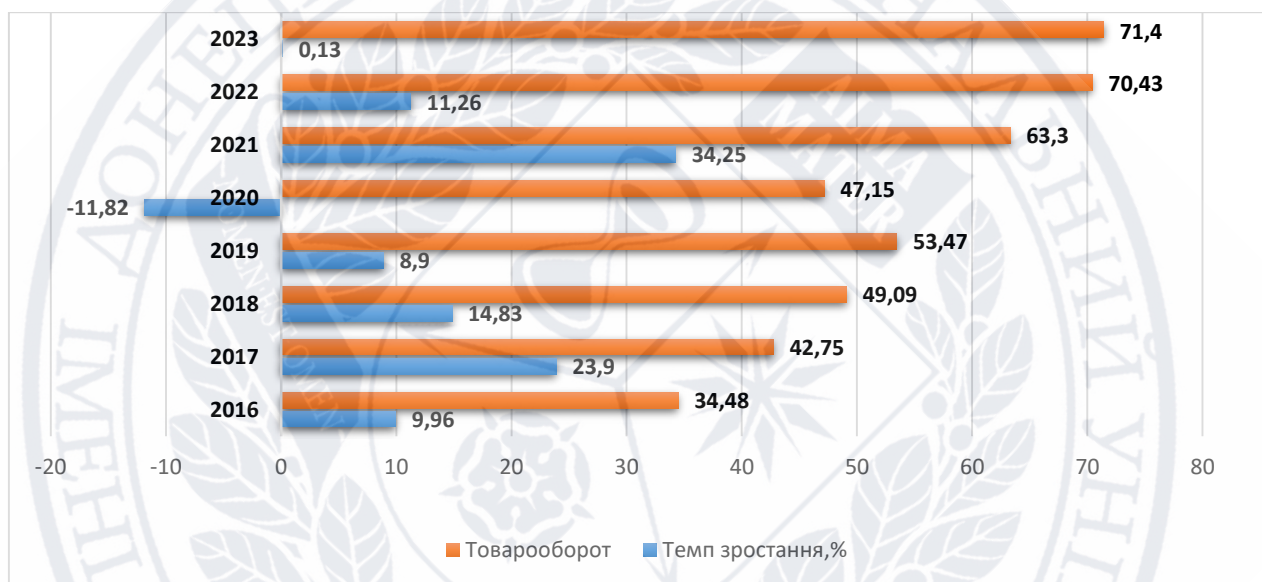


Рис.2.2 – Аналіз динаміки зовнішньоторговельного обороту між Україною та країнами-членами ЄС за період 2016-2023 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [35]

Наступний важливий показник, що потребує дослідження – це товарна структура експортно-імпортних операцій між Україною та країнами-членами ЄС. Нами проаналізовано динаміку даних показників за 2021-2023 роки, яка представлена на рис. 2.3 та 2.4 відповідно.

Товарна структура експорту за вказаний період свідчить про зміни, які відбувалися у зміні структури експорту України, що відбулися завдяки вторгненню на територію нашої країни рф. Майже всі традиційні товарні групи, які довгий час

становили основу експортних операції з України в країни ЄС, демонструють зменшені показники і відповідно скорочуються їх частка у загальній структурі експорту. Зростання показує тільки група «продовольчих товарів та сировина для їх виробництва» - з 35,03% у 2021 році до 58,06% у 2023 році. Збільшення частки даної групи товарів відбулося на 23,03%. Також вдалося досягти незначного збільшення в загальній структурі частки експорту «машин та устаткування, транспортних засобів, приладів» - на 0,43%. Інші галузі демонструють скорочення частки в загальній структурі експорту, а саме: чорні та кольорові метали та вироби з них скоротили свою частку в загальній структурі експорту майже вдвічі – з 28,52% у 2021 році до 14,36% у 2023 році (-14,16%), мінеральні продукти – з 15,6% у 2021 році до 9,18% у 2023 році (-6,42%), продукція хімічної промисловості скоротилася на 2,09% з 5,64% у 2021 році до 3,55% у 2023 році, промислові вироби та вироби з деревини втратили у загальній структурі експорту 0,37% та 0,43% відповідно.

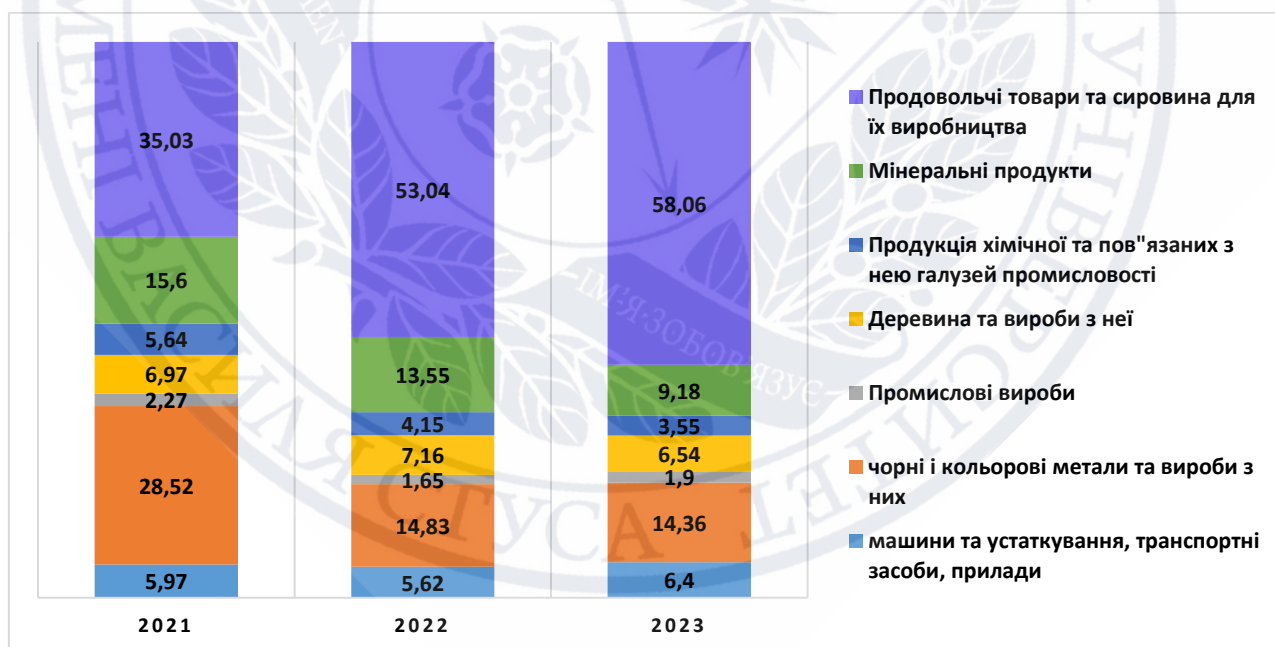


Рис. 2.3 – Товарна структура експорту Україна та країн-членів ЄС у загальному обсязі за період 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [35,36]

Таким чином слід зазначити, що найбільшу частку в експорті товарної продукції продовжує займати продовольча група товарів. Країни ЄС є одним з основних партнерів України. Тому, дуже важливо українському бізнесу адаптувати свої виробничі потужності під існуючі стандарти ЄС, що дозволить в найближчому майбутньому збільшувати обсяги експорту, ставати більш конкурентними на європейських ринках та отримувати додаткові можливості експортувати в більшості продукцію з додатковою доданою вартістю, а не сировинні продукти.

Крім того, з початку війни в Україні країнами ЄС були вжиті заходи направлені на підтримку експорту з України, а саме: в червні 2022 року було скасовано антидемпінгові мита та тарифні квоти з метою допомогти українському бізнесу здолати кризовий період і багато українських компаній скористалися такими новими можливостями у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Аналізуючи показники товарної структури імпорту за 2021-2023 роки (рис.2.4) можна зазначити наступне: значну частку імпортованої продукції з країн-членів ЄС протягом досліджуваних років займають мінеральні продукти (в основному паливо) 16,41% у 2021 році, 27,91% у 2022 році та 23,43% у 2023 році; частка продукції хімічної промисловості поступово знижувалася – 25,63% у 2021 році, 21,6% у 2022 році та 22,76% у 2023 році; машини та устаткування, транспортні засоби, прилади у 2021 році – 32,22%, у 2022 році – 26,17%, у 2023 році – 29,3%. Така динаміка пояснюється тим, що з початком війни в Україні відбуваються масовані обстріли та ракетні удари по цивільній, промисловій та енергетичній інфраструктурі. Збільшуються потреби в додатковому живленні різноманітних об'єктів і це призвело до різкого збільшення імпорту генераторів. Також з початку повномасштабного вторгнення збільшилася потреба у автомобілях для військових. Багато такої техніки було надано європейськими партнерами в якості гуманітарної допомоги та значну кількість автотранспорту закуповували українці для потреб збройних сил за власний кошт, що збільшило імпорт автотранспорту з країн ЄС.

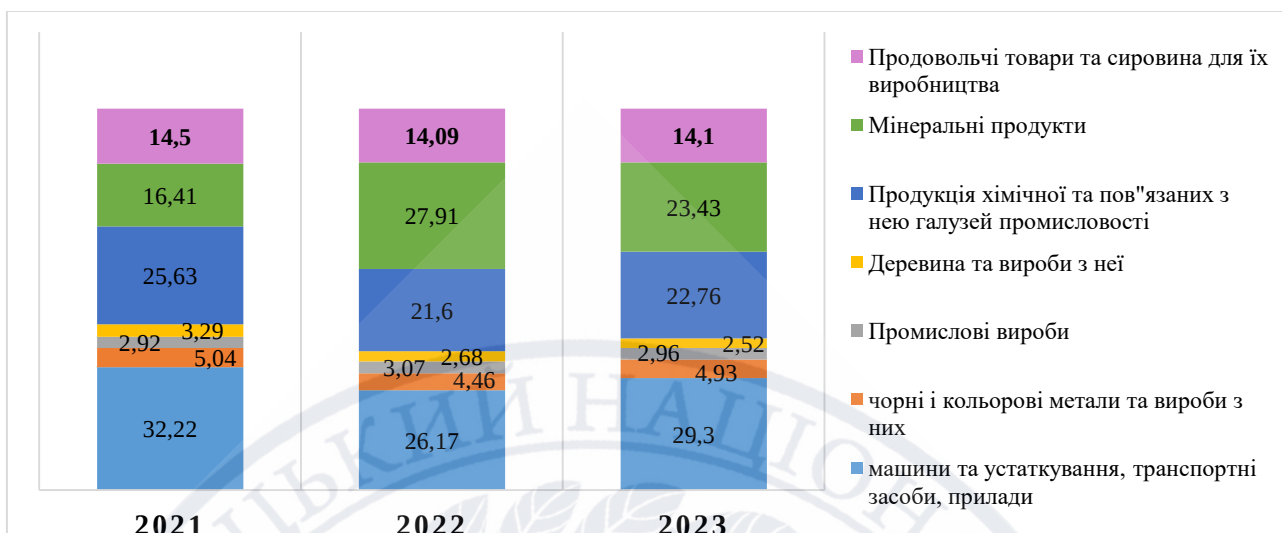


Рис. 2.4 – Товарна структура імпорту Україна та країн-членів ЄС загальній структурі за період 2021-2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі [35,36]

Як було зазначено раніше в нашому дослідженні протягом останніх років найбільш експортованим товаром до країн ЄС є продовольчі товари та сировина для їх виробництва, динаміка обсягів яких наведена на рис. 2.5. Показники діаграми на чітко демонструють, що починаючи з 2022 року частка експорту продовольчої продукції з України до країн ЄС збільшилась до 55,2% у 2022 році, 56,8% у 2023 році, 52% у 2024 році, і доводить, що країни ЄС є ключовими експортними партнерами по даному виду продукції в світі. Українським товаровиробникам необхідно підтримувати таку динаміку показників у співпраці з країнами ЄС.

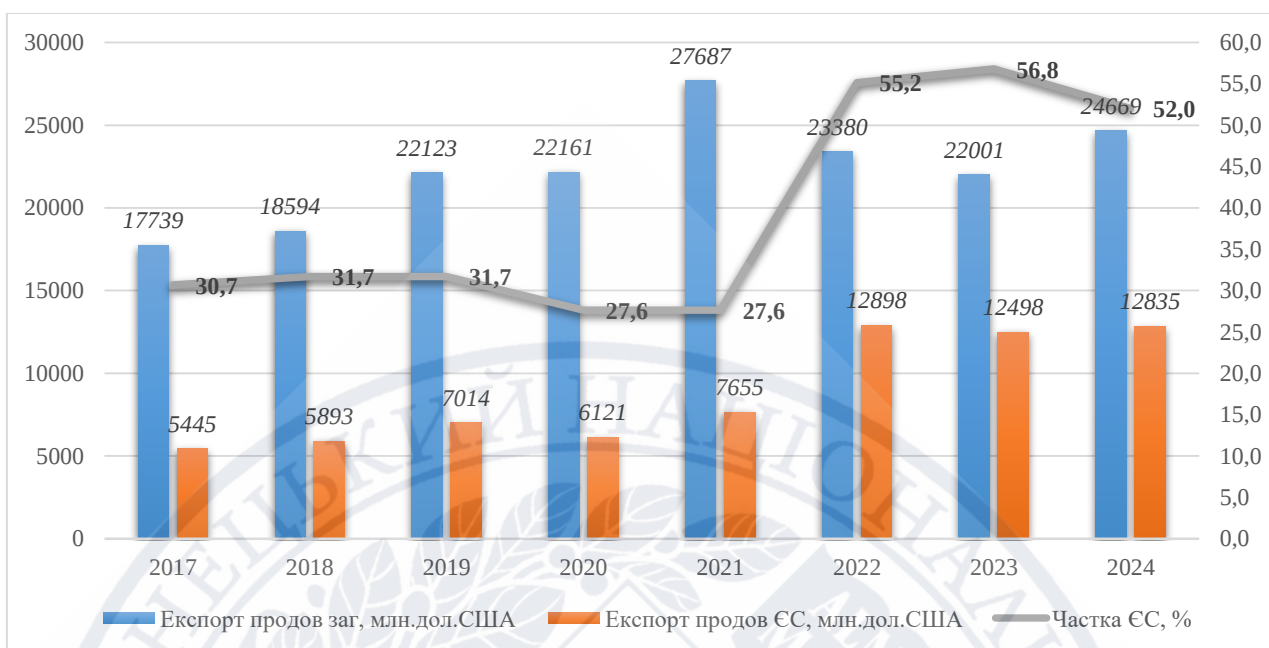


Рис.2.5 – Частка країн-членів ЄС в динаміці експорту продовольчої продукції України за період 2017-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [35,36]

Війна в Україні суттєво вплинула на виробничі потужності, логістику дефіцит трудових ресурсів тощо, обмеживши доступ нашої країни до ключових світових ринків. Все це призвело до змін у структурі експортно-імпортних операцій і змістило український експорт на продовольчу (в тому числі аграрну) продукцію. При цьому найбільшими покупцями-партнерами стали такі країни ЄС: Польща, Іспанія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Румунія, Болгарія.

Якщо розглянути географічну структуру експортно-імпортних операцій між Україною та країнами ЄС, то динаміка буде представлена наступним чином.

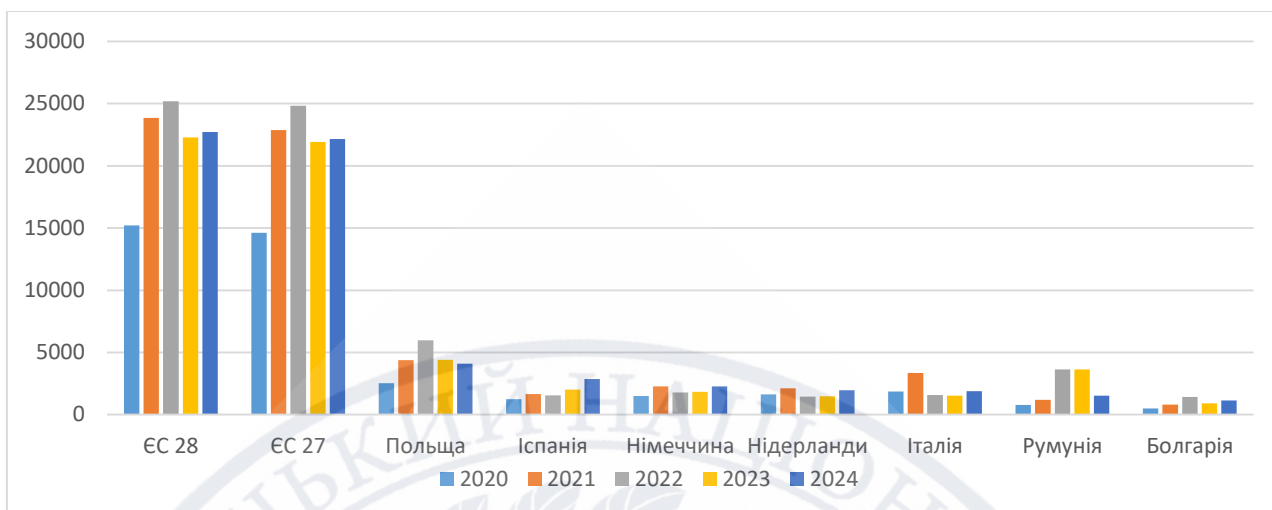


Рис. 2.6 – Динаміка експорту товарів України до країн ЄС у 2020–2024 рр., млн дол. США

Джерело: складено автором на основі [35,36]

Показники динаміки експорту товарів свідчать про те, що у 2023-2024 роках значно скоротилися обсяги експорту до країн ЄС, така ж тенденція спостерігається в цілому з експортними операціями по інших країн світу. Це свідчить про зменшення обсягів виробництва в країні та закриттям чи релокацією українського бізнесу протягом другого-третього років війни.

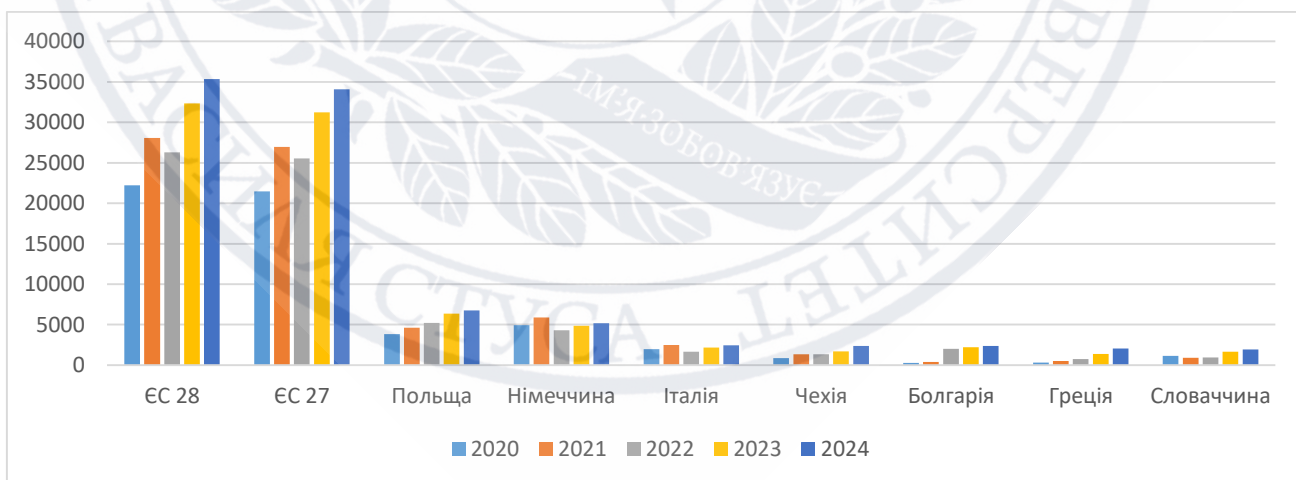


Рис. 2.7 – Динаміка імпорту товарів України з країн ЄС у 2020–2024 рр., млн дол. США

Джерело: сформовано авторами за даними [35,36]

У 2020-2024 роках Україна найбільше імпортувала товарів і послуг з Польщі, Німеччини, Італії, Чехії, Болгарії, Греції, Словаччини. Географічна структура імпортованої продукції до України представлена на рис. 2.7.

Динаміка показників представлених на рис.2.8 свідчить про зростання обсягів імпортованої продукції до України протягом останніх років (причини такої ситуації ми пояснювали раніше). Нажаль показники зовнішньоекономічної діяльності України останніми роками свідчать про негативну динаміку нашого торговельного балансу (таб.2.1), в тому числі і з країнами ЄС.

Таблиця 2.1 – Динаміка зовнішньоторговельного обороту України з країнами-членами ЄС-28 протягом 2016-2024 років, млн.дол.США

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Експорт	10698	14116	16314	17107	15202	23856	25181	22283	22731
Імпорт	15417	18825	21131	23093	22200	28058	26269	32318	35330
Сальдо ТБ	-4719	-4709	-4817	-5986	-6998	-4202	-1088	-10035	-12599

Джерело: складено автором на основі [36]

Як свідчать дані таблиці 2.1 найбільш від’ємне сальдо торгового балансу спостерігається протягом 2023-2024 років і збільшилося в порівнянні з 2022 роком в 9,2 та 11,5 разів відповідно.

Підсумовуючи вищевикладене можна зазначити, що країни ЄС є важливими партнерами України в різних сферах і в тому числі у міжнародній торгівлі. Обсяги зовнішньоторговельних операцій з ЄС зростають із року в рік. Україна має досить потужний потенціал в таких сферах як металургія, машинобудування, хімічна промисловість і безперечно аграрний сектор та переробна галузь економіки. Зрозуміло, що війна з рф продовжує значно ускладнювати ситуацію в багатьох сферах життєдіяльності нашої країни та функціонування торговельних зв’язків між Україною та країнами ЄС.

Разом з тим імплементація Угоди про асоціацію є перспективною в напрямку подальшої економічної інтеграції українського бізнесу в країни ЄС перед вступом України до ЄС [53].

2.2. Вихід українського бізнесу на європейські ринки під впливом воєнних ризиків

На сучасному етапі умови ведення бізнесу в Україні мають низку проблемних питань і загроз, що пов'язані з економічною, політичною та соціальною нестабільністю в країні. Також умовам ведення бізнесу значно перешкоджають наявні корупційні складові, низький рівень безпеки і здоров'я працівників, зниження купівельної спроможності населення, обмежений доступ до сировини, матеріалів, комплектуючих, фінансових ресурсів, зруйновані ланцюги поставок товарів та послуг, нестача кваліфікованих трудових ресурсів, вимушені міграційні процеси тощо. Такі умови ведення бізнесу в нашій країні призвели до негативних наслідків для українського підприємництва. Тільки за перше півріччя 2024 року в Україні закрилися понад 92 тисячі суб'єктів господарювання, що на 54% більше ніж за аналогічний період 2023 року [56]. Найбільша кількість суб'єктів господарювання спостерігається в наступних секторах економіки:

роздрібна торгівля – 29 тисяч підприємців (на 44,8% більше ніж за відповідний період 2023 року);

інформаційні технології – 16 тисяч підприємців (на 65,9% більше ніж у 2023 році);

інші послуги – 9,7 тисяч підприємців (на 60,8% більше ніж у 2023 році).

Крім того, за даний період припинило діяльність 15% юридичних осіб – за перше півріччя відбулося закриття бізнесу 15 тисяч компаній. Основним секторами економіки, де спостерігалась найбільша кількість припинення діяльності бізнесу стали:

оптова торгівля – майже 200 компаній;
операції з нерухомістю – 148 компаній;
будівництво – 95 компаній [12].

Разом з тим, багато українських компаній скористалися результатами викликів і загроз, які відчуває українське суспільство і бізнес зокрема та винайшли нові можливості та переваги ведення бізнесу на європейських ринках. Деякі суб'єкти господарювання планували розширення та масштабування свого бізнесу ще до військових дій, але війна та її наслідки, а також значна міграція українців значно прискорили даний процес.

Не є секретом той факт, що багато представників українського бізнесу визначали одним з пріоритетних напрямків свого подальшого розвитку вихід на світові ринки, в тому числі європейські, і це підтверджується аналітичними звітами компаній, що проводили відповідні опитування. Так, за результатами онлайн-опитування 750 респондентів, що проводила компанія «Київстар Бізнес» (протягом листопада 2023 року) тільки за 2023 рік (в порівнянні з 2022 роком) на 13% збільшилася кількість компаній, що представлені на міжнародних ринках, значна кількість яких є представниками виробничої та ІТ сфер [48].

Заслужують на увагу результати опитування «Європейської бізнес Асоціації» щодо планування бізнесу на 2024 рік представниками бізнесу і майже 14% українських компаній зазначили, що мають наміри розширювати свою присутність на світових ринках [14]. При цьому 17% (у 2023 році 14% компаній) українських компаній вже експортують свої товари і послуги за кордон.

Відповідно до результатів дослідження, що провело Американська торговельно-промислова палата (було опитано 111 представників компаній-членів Палати – з яких 78% - керівники компаній, 22% - топ-менеджери) близько 27% компаній мають наміри опанувати нові ринки, шляхом розширення своєї діяльності, а саме: Європи -87%, Азії – 30%, США – 30%, Африки -13%, Австралії – 7% [31].

Опитування Центру економічного відновлення (CER) та міжнародною групою компаній Advanter Group (дані за 2023 рік) свідчить, що майже 57% українського бізнесу працюють на внутрішньому ринку та тільки 8% опитуваних зазначили про наміри здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та представити себе на міжнародних ринках [32].

Особливу увагу в нашому дослідженні хочемо звернути на дані, що свідчать про те, що у 2023 році в Польщі кожний десятий новий суб'єкт господарювання – це українець. Громадянами України відкрито майже 30,5 тисяч нових компаній. А якщо брати статистику, то за 2022-2023 роки 48,5 тисяч українців стали фізичними особами підприємцями у Польщі [39]. Враховуючи той факт, що більшість наших громадян вимушено мігрували саме до Польщі стає зрозумілим така кількість новостворених суб'єктів господарювання. За даними польського Уряду станом на 1 січня 2024 року роки захист отримали понад 950 тисяч українців, з початку війни ця цифра становила 1,3 мільйона [16]. Разом з тим зрозуміло, що Польща це не єдина країна Європейського Союзу, де знайшли свій сегмент для розвитку українські суб'єкти господарювання. Провідні компанії лідери українського бізнесу, які розширили свою географію за межі українських кордонів і сьогодні успішно конкурують на світових ринках, в тому числі і на ринку країн-членів Європейського Союзу представлені в додатку Б.

Підсумовуючи вищевикладене хочемо зазначити, що за 2022-2024 роки багато українських компаній була вимушена адаптувати свій бізнес до нових реалій через пошук нових напрямків діяльності, нових ринків збуту, нових територій (країн) для розширення та диверсифікації бізнесу. Деякі компанії мали попередній ще довоєнний досвід ведення бізнесу за кордоном або здійснення зовнішньоекономічної діяльності, але для більшості війна стимулювала пошук нових можливостей через відкриття бізнесу в інших країнах.

Цікаво відмітити, що українське населення з розумінням ставиться до релокації українського бізнесу в інші країни світу. Так, за даними української

дослідницької компанії Gradus Research майже 70% опитаних громадян України ставляться з розумінням до таких кроків українського бізнесу і більшість респондентів (75%) є представники молодого покоління українців від 18 до 34 років (рис. 2.8).

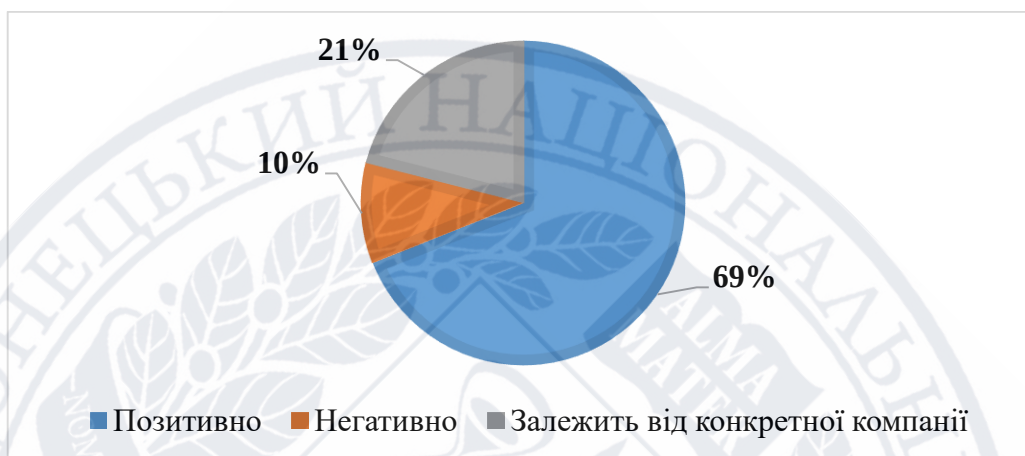


Рис.2.8 – Ставлення українців до компаній, які виходять на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [41]

Крім того, понад 88% опитуваних тієї ж самої вікової категорії очікують від експансії українського бізнесу на європейські ринки ряд позитивних наслідків, які представлені на рис. 2.9.



Рис. 2.9 – Очікування українського суспільства наслідків від виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [56]

Слід відмітити, що більшість респондентів (55%) очікують від виходу українського бізнесу на міжнародні ринки результату, що отриманий досвід, найкращі практики та високі міжнародні стандарти будуть впроваджені в Україні, і це сприятиме подальшому успішному розвитку нашої країни, її економічному розквіту та укріплення незалежності тощо.

З точки зору бізнесу – вихід на міжнародні ринки дасть можливість розширити свою географічну присутність, отримати доступ до сировинних та фінансових запасів та дозволить уникнути ризиків і викликів, які вони відчували останні роки під час війни в Україні.

2.3 Основні перешкоди виходу українського бізнесу на європейські ринки

Вихід українського бізнесу на європейські ринки – це досить складний процес, який вимагає від керівників компаній прийняття відповідальних управлінських рішень, проведення ретельного аналізу усіх позитивних і негативних складових, які можуть вплинути на результати їх подальшої діяльності в іншій країні світу. Проаналізувавши «історії успіхів» власників українського бізнесу, історії їх досвіду виходу на міжнародні ринки, зазначаємо, що основні труднощі та виклики з якими їм довелося зіткнутися можна вважати наступні (рис. 2.10):

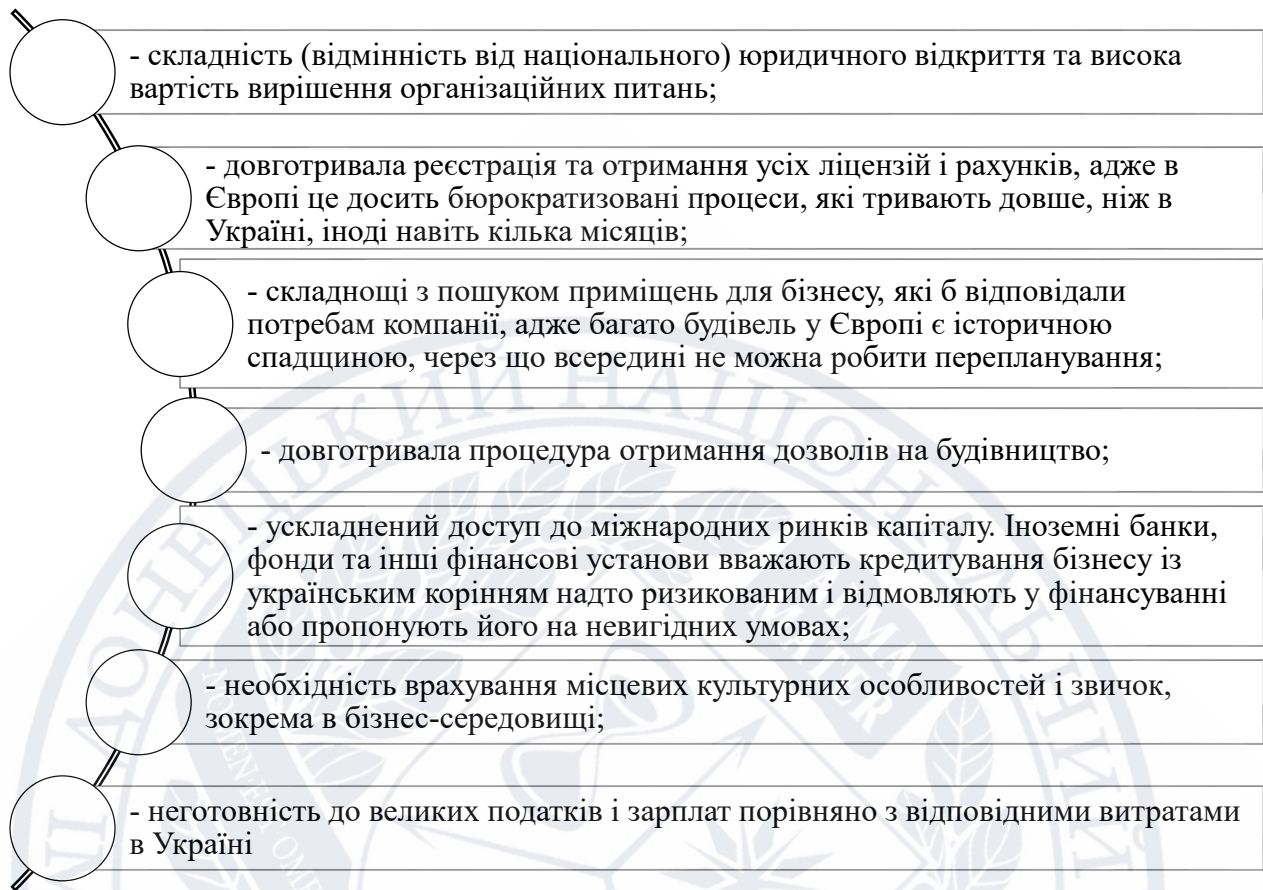


Рис. 2.10 – Основні труднощі з якими стикається український бізнес на європейських ринках

Джерело: складено автором на основі [26]

Крім того, українському бізнесу необхідно постійно доводити європейським партнерам свою надійність, стійкість та стабільність, враховуючи те, що в результаті війни в Україні взаємовідносини та співпраця з українськими підприємствами розглядається як ризикована [26].

Громадською спільнотою «Центр економічного відновлення» було проведено дослідження щодо виявлення основних бар'єрів під час виходу на міжнародні ринки українського бізнесу. Результати даного дослідження представлені на рис. 2.11.



Рис.2.11 – Основні перешкоди входу українського бізнесу на європейські ринки

Джерело: складено автором на основі [12,32]

Таким чином основними перешкодами виходу на європейські ринки українського бізнесу можна вважати наступні:

відсутність європейських клієнтів (35,6%) – європейський споживач з обережністю ставиться до нових гравців на ринку. Необхідно заслужити його довіру та довести свою конкурентоспроможність;

відсутність фінансових ресурсів (34,5%) – європейські фінансові інституції з обережністю ставляться до нових клієнтів і не дають позичкові ресурси без певних гарантій;

відсутність кваліфікованих спеціалістів (21,8%) – українські компанії не завжди можуть забезпечити потребу кваліфікованих кадрів за рахунок власних ресурсів. Кваліфіковані спеціалісти в європейських країнах потребують значних витрат на оплату своєї праці тощо.

Слід зазначити, що представники українського бізнесу обираючи країну для здійснення зовнішньоекономічної діяльності чи відкриття та ведення бізнесу мають

враховувати усі особливості та складнощі, усі переваги та недоліки, з якими доведеться стикнутися і спрогнозувати та передбачити можливі шляхи вирішення таких проблем та викликів (Додаток В).

Зрозуміло, що до кожного виду товарів та послуг, які експортуються або виробляються в певній країні розробляються та встановлюються свої маркетингові стандарти, механізми захисту внутрішнього ринку від небажаного імпорту, встановлюються обмеження на такий імпорт тощо. Враховуючи такі правила український бізнес має ретельно ознайомитися із запитом європейського споживача, здійснити аналіз кон'юнктури бажаного ринку та конкурентоспроможності своєї продукції тощо.

Дуже важливою складовою для інтеграції на міжнародні ринки є інформація про створені умови для бізнесу у певній країні. Так, на рис. 2.12 представлена інформація про порівняння умов для бізнесу в Україні та деяких європейських країн.

Звертаємо увагу, що наша країна демонструє не найкращі результати щодо легкості ведення бізнесу. Тільки позиції «отримання дозволів на будівництво» та «отримання кредитів» є одними з найкращих серед досліджуваних країн. По таких показниках як «підключення до е/е» та «вирішення платоспроможності» необхідне значне покращення для комфортної та успішної діяльності українського бізнесу.

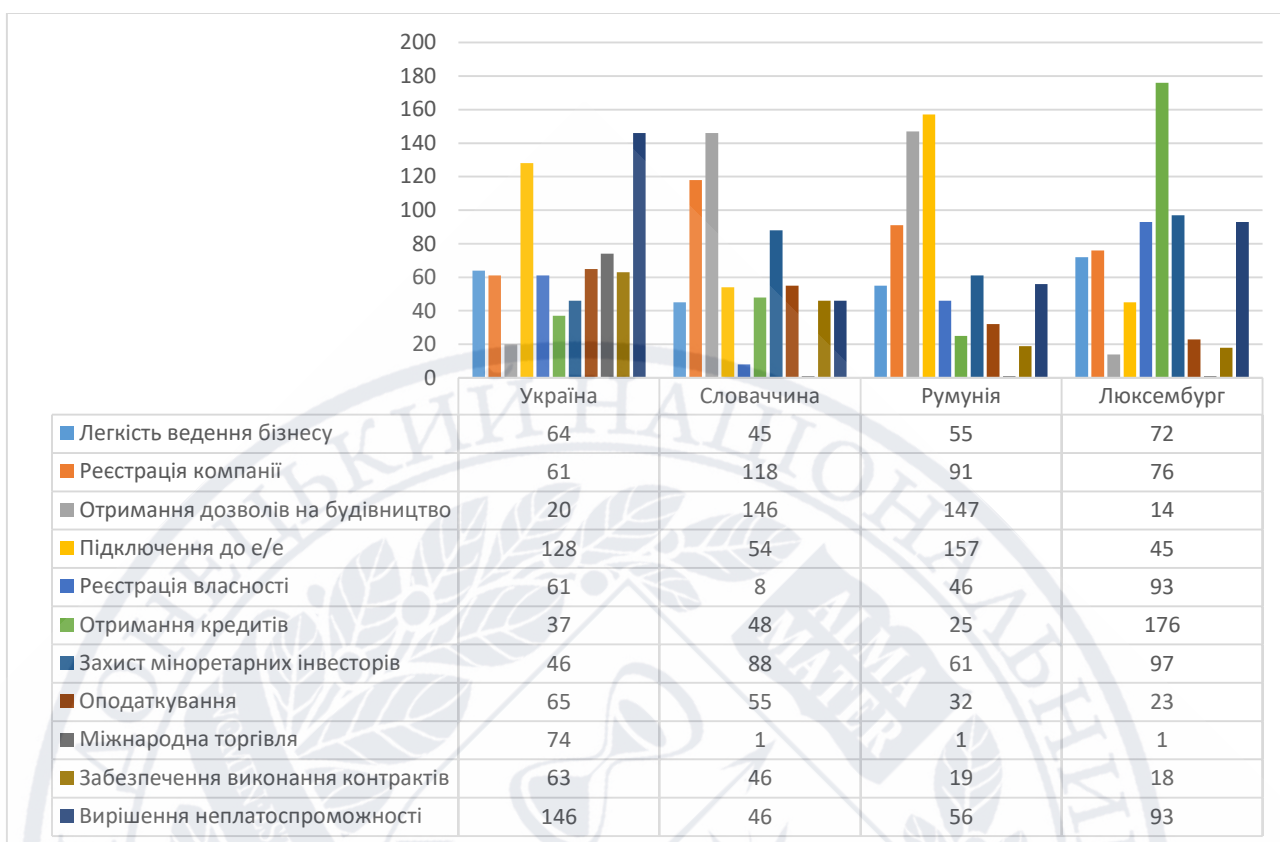


Рис. 2.12 – Порівняння створених умов для ведення бізнесу в Україні та деяких європейських країн за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [47]

Разом з тим, Україна демонструє позитивні зрушення в такому важливому показнику як «легкість ведення бізнесу», але необхідно провести ще ряд реформ з метою покращення умов внутрішнього середовища для вітчизняного бізнесу та потенційних інвесторів.

Як показує досвід виходу українського бізнесу на міжнародні ринки найпоширенішими стратегіями є наступні:

«початкове нагромадження капіталу» - демонструє бажання бізнесу отримати максимальні прибутки відразу, будь якими способами;

«стратегія довготривалого перебування» - демонструє поступове і стабільне економічне та фінансове зростання бізнесу, відповідно до визначених цілей із врахуванням концепції компанії.

Зрозуміло, що для успішної життєдіяльності компанії на міжнародних ринках необхідно відповідати дуже багатьом параметрам здатним задовольнити іноземного споживача, які більш вимогливі до питань якості товару, сервісного обслуговування, асортименту, інформаційного забезпечення тощо.

Таким чином, український бізнес виходячи за межі своєї країни починає взаємодіяти не тільки з новим зовнішнім середовищем, але й змінює своє внутрішнє середовище на вимогу чинному законодавству країни, де буде здійснюватися бізнес. Сюди можна віднести наступні чинники: нові правила оподаткування, валютні відносини, логістика і транспортне забезпечення, конкурентне середовище, пошук нових контрагентів, посередників, робітників, подолання мовних бар'єрів тощо. Також необхідно врахувати додаткові витрати та інвестиції на організацію виробництва, оренду необхідних приміщень тощо.

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що процес виходу на міжнародні ринки є достатньо складний і такий, що потребує розуміння і зваженості щодо прийнятого рішення. Кожна компанія має чесно відповісти на запитання «навіщо це їй». Якщо є бажання швидко заробити, то найпростіший спосіб знайти вітчизняну компанію, яка вже працює на міжнародному ринку і потребує розширення свого портфеля новими товарами або ресурсами. Якщо є бажання будувати стійкий довгостроковий успішний бізнес, то в першу чергу необхідно оцінити свої сили та можливості, наявні ресурси та визначити свої кроки у просуванні до поставленої мети. Україна сьогодні може пишатися своїми досягненнями у напрямках оперативності, гнучкості та діджиталізації, яка ще більше може прискорити виконання поставлених цілей – тому український бізнес має всі шанси на успіх при чіткому дотриманні визначеної стратегії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА РИНКИ ЄС

3.1 Розроблення шляхів удосконалення інтеграції українського бізнесу на європейський ринок

Український бізнес, що ставить за мету інтегруватися на європейський ринок, має розробити та впровадити чіткий і зрозумілий механізм виходу на міжнародні ринки, який передбачає реалізацію наступних етапів: підготовчий, вибір конкретних країн для співпраці, вивчення та аналіз кон'юнктури обраного ринку, соціокультурна адаптація, розробка та шляхи реалізації стратегії і шляхи налагодження співробітництва з потенційними партнерами [44].

Ряд науковців [3] пропонують застосування комплексного алгоритму виходу українського бізнесу на міжнародні ринки, розробивши дієві кроки реалізації такої стратегії, а саме:

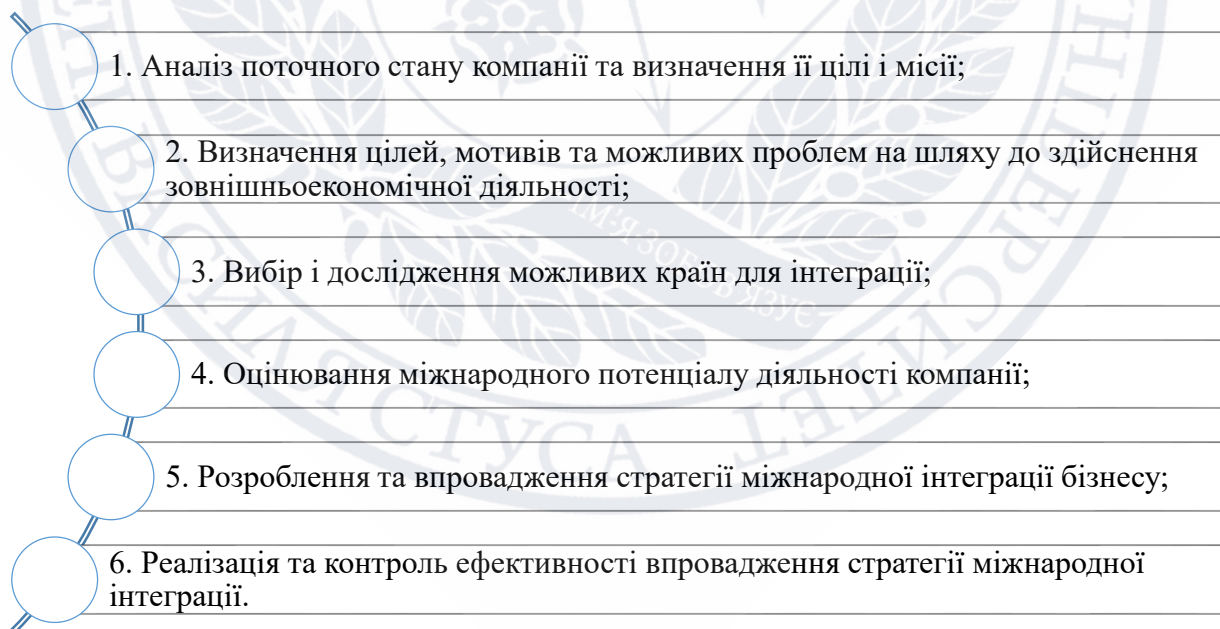


Рис. 3.1 – Дієві кроки комплексного алгоритму дій виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Також компанії, які мають на меті інтегруватися на міжнародні ринки мають здійснити аналіз своїх переваг та недоліків, обов'язково провести планування бюджету, узгодити правові та юридичні аспекти, узгодити питання по трудовим ресурсам, передбачити умови комунікації, визначити умови логістики та транспортування тощо.

Таким чином для успішної інтеграції українського бізнесу на європейський ринок вважаємо за необхідне передбачити реалізацію наступних етапів висвітлених на рис. 3.2.

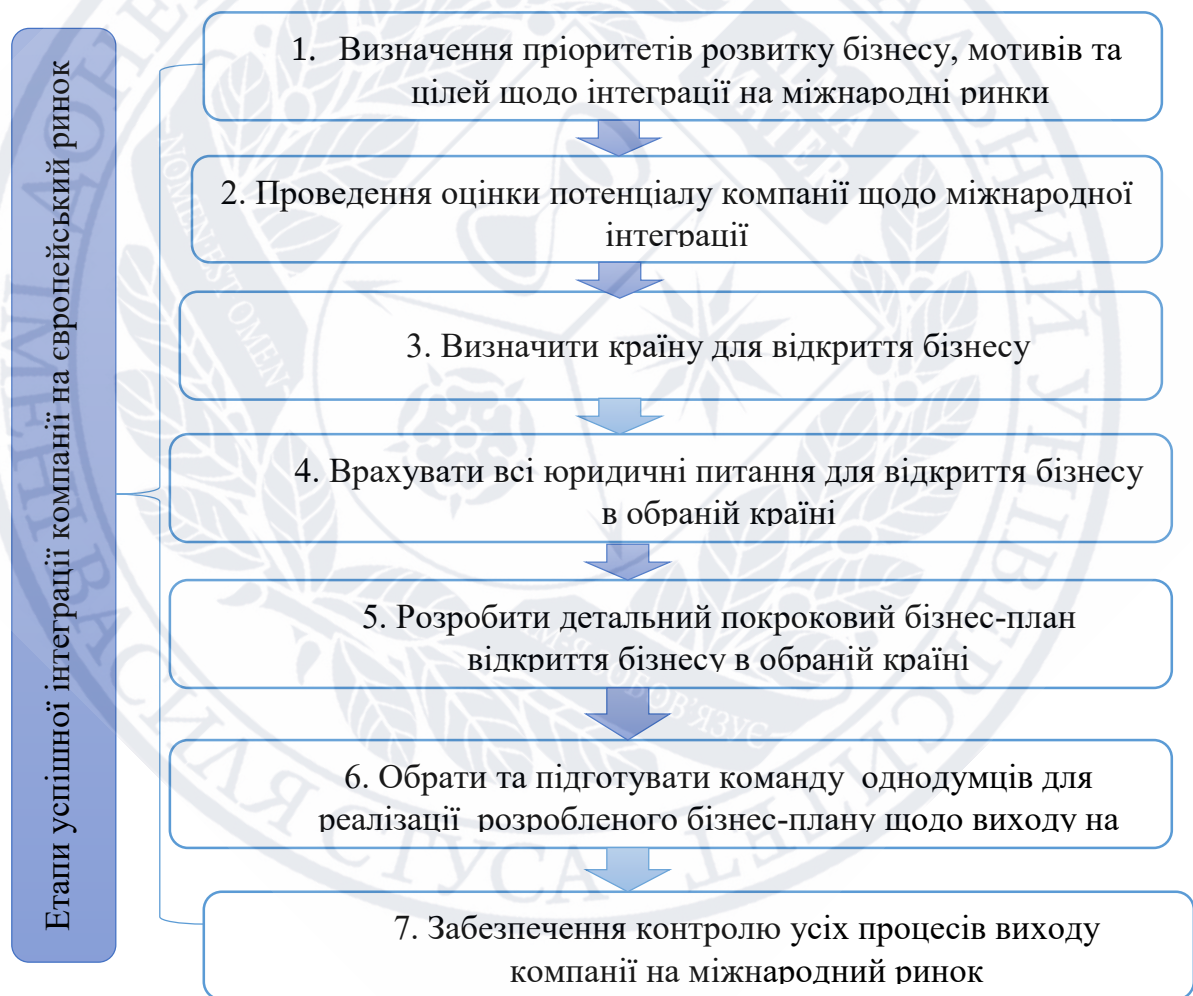


Рис. 3.2 – Етапи успішної інтеграції компанії на європейський ринок

Джерело: складено автором на основі [3]

Отже, перш за все необхідно визначити свої мотиви та цілі виходу на міжнародні ринки та пріоритетні напрямки подальшого розвитку. По друге, необхідно чітко розуміти потенціал компанії щодо можливості виходу та успішної діяльності на обраному ринку в певній країні. Тобто власникам компанії необхідно проаналізувати усі наявні ресурси і відповісти на запитання чи зможуть такі ресурси забезпечити підтримку обраної моделі їх розвитку та подальшого зростання на визначеному міжнародному ринку. По третє, застосування обґрунтованого підходу до вибору країни базування для відкриття бізнесу. Такий підхід передбачає впровадження наступних етапів: обрання найпривабливіших країн для майбутньої експансії; проведення глибокого та всебічного аналізу, який буде містити такі складові: спеціалізація обраної країни, місткість ринку, конкурентне середовище, нормативно-правові аспекти, наявні технічні бар'єри для входу на ринки, податкове навантаження та фіскальна політика країни, кадровий потенціал та наявні ресурси країни, ментальна складова та соціокультурне середовище, що можуть впливати на бізнес тощо. Четвертий крок має передбачати вивчення усіх можливих правових аспектів щодо відкриття та здійснення бізнесу в обраній країні. Сюди можна віднести правила ліцензування, порядок реєстрації підприємства за кордоном, логістичні питання, обслуговування у фінансових інституціях для нерезидентів, умови і порядок укладання договорів, отримання реєстраційних послуг тощо. Наступний п'ятий крок передбачає розроблення дієвого та конструктивного бізнес-плану, що буде містити наступні складові: - розрахунок та обґрунтування необхідних ресурсів та можливих витрат, що передбачені для успішної інтеграції компанії на міжнародні ринки; - розроблену маркетингову стратегію, з включенням усіх складових, необхідних для комфортної адаптації до певного ринку; - передбачити фінансові ресурси для інтеграції; - визначити джерела надходження фінансових ресурсів для сталого функціонування та розвитку (власні обігові кошти, кредити, інвестиції, гранти тощо); - покроковий алгоритм виходу на визначений міжнародний ринок, з конкретним обґрунтуванням фінансування кожного заходу

та часовими рамками його впровадження і чітким розподілом виконавців кожного етапу та заходу. Шостий крок містить організаційні завдання щодо підготовки команди, яка буде впроваджувати заплановані заходи щодо виходу на визначені міжнародні ринки. І останній крок має передбачати здійснення контролю за усім процесом виконання обраної стратегії виходу на обраний міжнародний ринок та в разі необхідності вносити коригування в план дій, враховуючи зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах компанії.

Вихід на міжнародні ринки є досить складним процесом, який крім великих можливостей передбачає низку ризиків, які необхідно враховувати при визначенні стратегії компанії щодо її інтеграції на міжнародні ринки. Основні ризики, які необхідно враховувати при виході на міжнародні ринки:

- необхідність у великому розмірі стартових інвестиційних ресурсів;
- врахування можливих змін валютного курсу;
- політична ситуація в країні майбутнього розташування;
- відмінність ділової культури та менталітету;

нові «правила гри» в усіх напрямках функціонування компанії на міжнародному ринку.

Разом з тим, зрозуміло, що ризики існують завжди і не тільки на нових ринках функціонування компаній, але й у звичних умовах своєї країни. Тому, незважаючи на можливі ризики, компанії прагнуть вийти на нові міжнародні ринки, інтегруватися в інші країни для здійснення бізнесу та отримання більших прибутків. Існують ефективні кроки, які здатні зменшити потенційні ризики та розкрити потенціал компанії на міжнародних ринках. Про більшість таких кроків ми вже зазначали у нашому дослідженні і, вважаємо за необхідне запропонувати ще декілька дієвих способів запобігти можливим ризикам при виході вітчизняних компаній на міжнародні ринки. І в першу чергу це співпраця з місцевими експертами. Необхідно залучити до співпраці місцевих фахівців-консультантів, які здатні допомогти розібратися з усіма тонкощами законодавства країни, культурою

ведення бізнесу, особливостей місцевого ринку, умов заключення угод, поводження з правами інтелектуальної власності, реклами тощо. Наступний крок – розширення своєї діяльності на міжнародному ринку має відбуватися поступово, починаючи з маленького ореолу своєї присутності і, набуваючи досвіду та конкурентних переваг, можна збільшувати свої позиції до бажаних обсягів, враховуючи свій потенціал і можливості. Ще один дієвий крок в напрямку запобігання виникненню можливих ризиків є створення стратегічних альянсів. Такі об'єднання доцільно створювати при умові недостатнього досвіду компанії у чужій країні або відсутності ресурсів, виконання місцевих умов щодо наявності місцевого партнера тощо. Стратегічний альянс можливо започаткувати спільно з місцевим бізнесом, урядовою організацією чи безпосередньо з урядом, в залежності від рівня визначених цілей і наявних можливостей учасників об'єднання. Такий вид об'єднання компаній може бути ефективним та взаємовигідним для всіх учасників та допомагати в таких цілях:

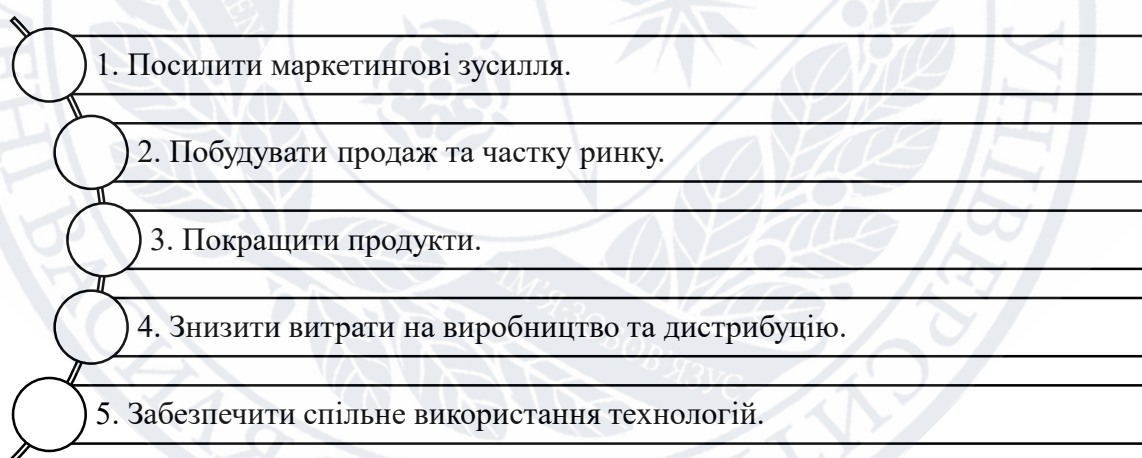
- 
1. Посилити маркетингові зусилля.
 2. Побудувати продаж та частку ринку.
 3. Покращити продукти.
 4. Знизити витрати на виробництво та дистрибуцію.
 5. Забезпечити спільне використання технологій.

Рис.3.3 – Спільні цілі компаній в стратегічних альянсах

Джерело: складено автором на основі [26,29]

Також дуже важливим є здійснення моніторингу ризиків, з метою їх запобігання і, в разі виникнення, усунення їх без зайвих витрат і можливих

наслідків. Для компаній, які шукають себе на нових міжнародних ринках, важливо бути гнучкими і креативними, щоб ефективно та стало розвивати свій бізнес.

Таким чином, український бізнес виходячи на міжнародні ринки повинен впроваджувати комплексний підхід до кожного етапу реалізації своєї стратегії експансії європейських ринків. Важливо врахувати всі можливі переваги та недоліки компанії для успішного її функціонування. Слід зазначити, що інтеграція українського бізнесу за кордон має складні наслідки для економіки країни в цілому: послаблюючи економічну складову країни з одного боку, з іншого – дозволяє зберегти бізнес і створити сприятливі передумови для його подальшого розвитку. Також даний процес призводить до економічного зростання приймаючих український бізнес країн та зміцнює їх економічні позиції на світових ринках завдяки посиленню інноваційного та експортного потенціалу.

3.2 Запровадження цифрових технологій для оптимізації механізмів інтеграції бізнесу на європейські ринки

Сучасний світ сьогодні демонструє дієві зміни у багатьох сферах життєдіяльності людства і в тому числі спостерігаються значні зміни з появою нового покоління цифрових технологій. Сьогодні цифрова трансформація набирає шалених обертів і це безпосередньо впливає на бізнес середовище швидким темпом розвитку, трансформацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції, зміною становища на ринках – все це потребує швидкого реагування та безперервної адаптації до нових умов.

Цифрові технології сьогодні здатні спростити створення дієвих стратегій, оптимізувати витрати, підняти ефективність і конкурентоспроможність, забезпечити прийняття правильних і точних управлінських рішень, покращити канали й процеси комунікацій як зі споживачами так і з бізнес-партнерами, вдало диверсифікувати виробництво, розпочати виробництво нових товарів та послуг.

Зважаючи на це, компанії, що прагнуть опанувати нові міжнародні ринки та інтегруватися в інші країни світу здійснюючи стратегічне планування мають враховувати нові можливості, особливості і виклики.

Як вже зазначалося раніше в нашому дослідженні стратегічне планування є важливою складовою до просування компанії у впевнене майбутнє. Разом з тим, на цьому шляху компанії націлені на міжнародну діяльність стикаються з низкою викликів (рис. 3.4), які необхідно враховувати, щоб досягти поставленої мети та підготовки ефективної довгострокової стратегії.

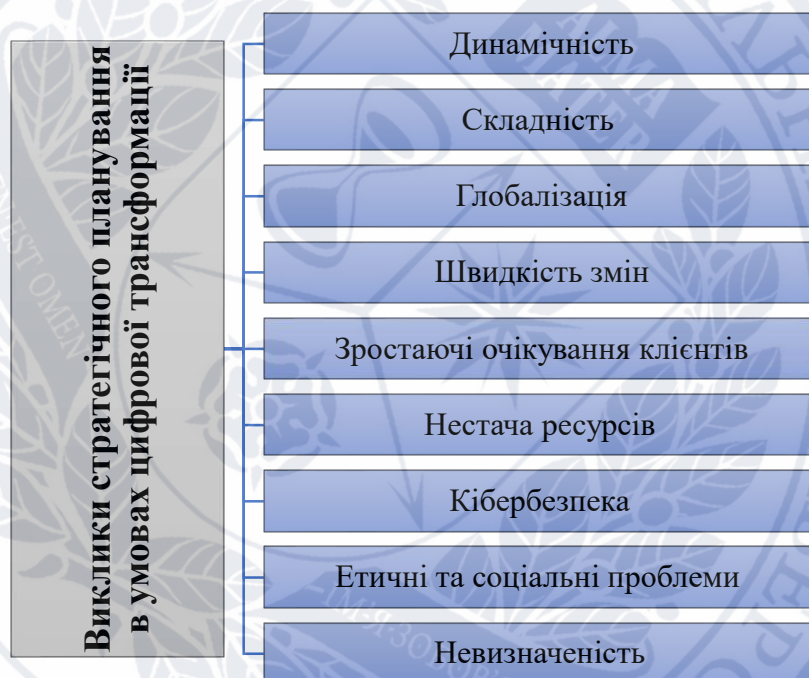


Рис.3.4 - Виклики стратегічного планування в умовах цифровізації

Джерело: складено автором на основі [52]

В сучасних умовах глобалізаційних процесів, діджиталізації та інформатизації успішна діяльність суб'єктів господарювання (на всіх рівнях) передбачає застосування нових підходів до вирішення та впровадження стратегічних завдань свого подальшого розвитку. Використовуючи новітні технології у своїй повсякденній діяльності можна досягти більшого ефекту та оптимізувати певні

процеси при плануванні і здійсненні інтеграційних процесів на міжнародному рівні (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Технології оптимізації стратегічного планування міжнародних компаній

Напрямок використання технологій	Інструменти/функції	Характеристика
Збір та аналіз даних	Аналітика даних(Google Analytics, Tableau, Power BI)	Дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data) з різних джерел, таких як веб-сайти, соціальні мережі, транзакції та дані датчиків. Це може допомогти компаніям краще розуміти своїх клієнтів, конкурентів, ринкові тренди та інші фактори, які впливають на їх бізнес
	Штучний інтелект (IBM Watson, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.
	Інструменти візуалізації даних (Google Data Studio, Tableau Public, Power BI).	Дозволяють перетворити складні дані на зрозумілі діаграми та графіки для ефективнішої комунікації та прийняття стратегічних рішень
Підвищення гнучкості та адаптивності	Хмарні обчислення (Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS))	Забезпечують безпечний та гнучкий доступ до даних та інструментів для спільної роботи над стратегічним плануванням з різних локацій.
	Інструменти для онлайн співпраці (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet)	Сприяють спілкуванню та обміну ідеями між співробітниками, розташованими в різних країнах, під час розробки стратегії.
Покращення комунікації та співпраці	Платформи для онлайн співпраці (Asana, Trello, Basecamp, Jira)	Дозволяють співробітникам з різних країн спілкуватися та спільно працювати над розробкою стратегії.
	Інструменти для управління проектами (monday.com, Asana, Trello, Basecamp)	Допомагають організувати роботу над стратегією, відстежувати прогрес та відповідальність.
Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних завдань (Zapier, IFTTT, Integromat, Automate.io)	Дозволяє звільнити час та ресурси для більш важливих стратегічних завдань
	Прогнозні аналітичні інструменти (SAS Analytics, SAP Analytics Cloud)	Допомагають прогнозувати майбутні ризики та можливості, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Інструменти для моделювання бізнесу (Simio, AnyLogic, Vensim, Stella)	Дозволяють моделювати різні сценарії розвитку та оцінювати потенційні наслідки стратегічних рішень
Покращення прийняття рішень	Інструменти для підтримки прийняття рішень (HBR Decision Lens, Analytic Solver Platform)	Допомагають збирати та аналізувати інформацію з різних джерел, щоб приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Штучний інтелект (IBM Watson Decision Platform, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.

Джерело: [25]

За результатами проведеного у 2023 році дослідження компанією «Делойт» [5] під час якого було опитано понад 10 000 респондентів зі 105 країн світу виявлено, що «хоча більшість бізнес-лідерів вважають, що пошук правильної моделі робочого середовища є ключем до успіху, лише 24% з них повністю готові до необхідних змін» [5]. Цифрову трансформацію майже 68% респондентів вважають «єдиною найважливішою інвестицією зараз і в майбутньому, яку компанії можуть здійснити для підвищення вартості підприємства» [5]. Таке твердження свідчить про те, що на сучасному етапі розвитку людства цифрові технології набули суттєвого значення у житті кожної особистості та у діяльності компаній. Сучасний світ став дуже конкурентним, тому, цифрова трансформація сьогодні вважається своєрідним ключем до майбутнього. Все більше компаній залучають кваліфікований персонал, який розуміється на сучасних технологіях, що дозволяє здійснювати робочі процеси на новому рівні та оптимізувати складання стратегічних планів розвитку компаній на міжнародних ринках тощо. Цифровізація дозволяє більш швидко та ефективно управляти процесами, що здійснюються на підприємстві. Це суттєво впливає на рівень прибутковості та ефективності діяльності компанії в ході реалізації продуманої та чітко визначеної стратегії з урахуванням інновацій та залученням новітніх технологій.

У сучасному технологічному середовищі створюються нові цифрові бізнес-моделі, яким можна надати наступні характеристики: застосування цифрових технологій, орієнтація на клієнта, швидкість та масштаб, гнучкість, забезпечення мережевого ефекту тощо. Серед великої кількості різноманітних цифрових бізнес-моделей пропонуємо звернути увагу на найпоширеніші і популярні у бізнес середовищі:

1. Електронна комерція;
2. Онлайн-платформи;
3. Соціальні мережі;
4. Мобільні додатки;

5. Хмарні послуги;
6. Інтернет речей (IoT);
7. Штучний інтелект (ШІ);
8. Big data.

Для задоволення зростаючих потреб бізнесу у сфері цифрової трансформації ринок пропонує значну кількість різноманітних майданчиків та платформ обробки даних здатних бізнесовим структурам аналізувати та узагальнювати великі масиви інформації з різноманітних джерел. Вважаємо за доцільне розглянути дві найбільш поширені аналітичні платформи: Google Analytics 360 та Adobe Analytics, користування якими можуть значно покращити можливість компаній створювати успішні стратегії для виходу на світові ринки з подальшою інтеграцією бізнесу. У таблиці 3.2 наочно представлені вищезазначені аналітичні системи, за допомогою яких бізнесу набагато легше здійснювати стратегічне планування, яке відрізняється від традиційних і звичних процесів своєю швидкістю та ефективністю. Таким чином, цифрова трансформація безперечно є значною рушійною силою розвитку прогресивних процесів у бізнесі на міжнародному рівні.

Якщо порівняти ці аналітичні платформи, то можна дійти висновку, що обидві з них здатні забезпечити значний внесок і допомогти бізнесу інтегруватися у світові економічні процеси оптимізуючи при цьому наступні аспекти роботи:

Визначення аудиторії: зазначені аналітичні платформи дозволяють працювати з великими масивами інформації щодо демографічної ситуації у кожній країні, визначати поведінкові та споживчі переваги населення, що дає змогу бізнесу краще розуміти потенційну цільову аудиторію на обраному міжнародному ринку;

Локалізація бізнес стратегії: користування аналітичною платформою дозволяє працівникам компанії більш досконало аналізувати поведінку потенційних користувачів їх товарів та послуг на світових ринках, що дає змогу формувати свої маркетингові стратегії із урахуванням територіальних (локальних) особливостей; *Удосконалення контенту:* здійснення аналізу ефективності контенту

дає змогу обрати найкращий варіант для певного ринку і території та змінювати його відповідно до реалій досліджуваного ринку;

Таблиця 3.2 – Порівняльна таблиця можливостей аналітичних платформ Google Analytics 360 та Adobe Analytics для розвитку міжнародного бізнесу

Критерій	Adobe Analytics	Google Analytics
Функціональність	Поглиблений аналіз та кастомізація, спеціалізовані інструменти для великих компаній.	Простий інтерфейс, широкий набір функцій для малих і середніх бізнесів.
Обробка даних	Висока гнучкість, підтримка великих обсягів даних, складні звіти.	Автоматизовані звіти та сегментація, легка інтеграція з іншими продуктами Google
Інтеграція	Глибока інтеграція з іншими продуктами Adobe (Adobe Marketing Cloud, Adobe Experience Manager).	Легка інтеграція з іншими продуктами Google (Google Ads, Search Console, BigQuery).
Аналіз у реальному часі	Підтримує аналіз у реальному часі, з високою точністю та деталізацією.	Обмежені можливості аналізу в реальному часі.
Підтримка користувачів	Преміум-підтримка, спеціальні акаунт-менеджери для корпоративних клієнтів.	Базова підтримка, великий обсяг онлайн-ресурсів і команди однодумців (ком'юніті).
Кастомізація (процес адаптації та налаштування продукту)	Високий рівень кастомізації, можливість налаштування індивідуальних метрик і дашбордів.	Обмежена кастомізація порівняно з Adobe Analytics, але достатня для більшості бізнес-завдань.

Джерело: *Google Analytics, Adobe Analytics, 2024 [57,58]*

Удосконалення споживчого досвіду: опрацювання та аналіз зворотного зв'язку зі споживачами на аналітичних платформах дозволяє покращувати свою продукцію та передбачені сервісні послуги;

Оцінювання ефективності реклами: проведення аналітичної роботи в напрямку оцінки рентабельності інвестицій, фінансових коефіцієнтів, ефективності маркетингових стратегій на світових ринках;

Здійснення кон'юнктурного аналізу та прогноз майбутніх трендів: потужні можливості аналітичних платформ дозволяють робити прогнози майбутніх

ринкових трендів, передбачати настрої потенційних споживачів та оперативно реагувати на можливі зміни;

Захищеність конфіденційних даних компанії: обидві аналітичні платформи забезпечують високий рівень захисту даних, що є вкрай важливим для компаній, які працюють на міжнародних ринках.

Разом з тим, хочемо зазначити, що незважаючи на зростання попиту у впровадженні цифрових технологій існує ряд причин, які дещо гальмує впровадження і використання даного інструменту у роботі та розвитку бізнесу. Суб'єктам господарювання необхідно першочергово звертати увагу та усувати такі перешкоди при плануванні запровадження у себе в компанії цифрову трансформацію (рис.3.5).



Рис. 3.5 – Основні проблеми, які гальмують впровадження цифрових технологій в компанії

Джерело: складено автором на основі [25]

У процесі впровадження цифрової трансформації у компанії дуже важливо бути креативним, гнучким, адаптивним та враховувати свої помилки і не

повторювати їх у майбутньому. Саме цифрова трансформація дозволяє сьогодні компаніям, які прагнуть освоїти нові ринки і розвивати бізнес в інших країнах, виходити на новий рівень ведення бізнесу, кардинально змінювати моделі функціонування, управління та оптимізації бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій в усіх сферах своєї діяльності [25].



ВИСНОВКИ

За результатами бакалаврського дослідження сформулюємо такі висновки:

В результаті опрацювання наукових досліджень по темі бакалаврської роботи, визначено, що основними чинниками виходу українського бізнесу на європейські ринки та отримання переваг на них є наступне: зовнішні ринки надають можливість отримувати більші доходи; можливість економити витрати за рахунок масштабування бізнесу; зниження ризиків завдяки меншій залежності від внутрішнього ринку тощо.

Доведено, що український бізнес може стати успішним гравцем на міжнародних ринках – головне визначити правильну стратегію, відповідні механізми та інструменти. При цьому, зазначаємо, що важливою складовою при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності суб'єкта господарювання та його виходу на міжнародні ринки є визначення конкретних механізмів, що дозволять досягти конкурентних переваг та отримати позитивні результати від своєї діяльності.

Зазначено, що формування стратегії виходу компанії на міжнародні ринки має розроблятися та реалізовуватися із врахуванням принципів побудови загальної стратегії підприємства та використання своїх інструментів аналітичної складової.

Господарюючі суб'єкти, які сьогодні прагнуть вийти на нові міжнародні ринки мають обрати ту стратегію, що найбільш відповідає їх потенціалу та здатна задовольнити саме ті цілі підприємства, які визначені пріоритетними і будуть сприяти їх подальшому розвитку.

Дійшли висновку, що в умовах війни в Україні вихід українського бізнесу на міжнародні ринки можна розглядати не тільки як стратегічний вибір для досягнення своїх амбітних цілей в пошуку нових ринків збуту, але як критичну необхідність для багатьох підприємств зберегти свої виробничі потужності та відкрити нові можливості для подальшого зростання. За останні два-три роки все більше власників бізнесу приймають вимушені рішення про переміщення (релокацію)

своїх компаній в інші країни світу на невизначений термін, створюючи при цьому нову компанію за кордоном, її представництво чи філіал.

Проаналізовано динаміку статистичних показників в напрямку здійснення зовнішньоекономічної діяльності України та ЄС. За результатами можна зазначити, що країни ЄС є важливими партнерами України в різних сферах і в тому числі у міжнародній торгівлі. Обсяги зовнішньоторговельних операцій з ЄС зростають із року в рік. Україна має досить потужний потенціал в таких сферах як металургія, машинобудування, хімічна промисловість і безперечно аграрний сектор та переробна галузь економіки. Зрозуміло, що війна з РФ продовжує значно ускладнювати ситуацію в багатьох сферах життєдіяльності нашої країни та функціонування торговельних зв'язків між Україною та країнами ЄС.

Визначено шляхи удосконалення інтеграції українського бізнесу на європейські ринки. Компанії, які мають на меті інтегруватися на міжнародні ринки мають здійснити аналіз своїх переваг та недоліків, обов'язково провести планування бюджету, узгодити правові та юридичні аспекти, узгодити питання по трудовим ресурсам, передбачити умови комунікації, визначити умови логістики та транспортування тощо.

Запропоновано запровадити цифрові технології для оптимізації механізмів інтеграції бізнесу на європейські ринки, а саме шляхом використання однієї з двох запропонованих та найбільш поширених аналітичних платформ: Google Analytics 360 та Adobe Analytics, користування якими можуть значно покращити можливість компаній створювати успішні стратегії для виходу на світові ринки з подальшою інтеграцією бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес йде за біженцями. Які українські компанії вийшли на ринок Польщі під час війни / Focus.ua. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/uk/economics/559684-biznes-yde-za-bizhencyami-yaki-ukrajinski-kompaniji-viyshli-na-rinok-polshchi-pid-chas-viyni>.
2. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки / Kyivstar Business Hub. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinskikompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>.
3. Булкот О.В. Комплексний алгоритм формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу / О.В. Булкот, Д.А. Петрієв // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-55
4. Війна як стимул: нечувана експансія українців на світових ринках / Інформаційне агентство Уніан. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unian.ua/economics/other/ekspansiya-z-vidchayuukrajinci-viboryuyut-misce-na-svitovih-rinkah-12685704.html>.
5. Вимірювання цінності від цифрової трансформації. Deloitte. (2023). Mapping Digital Transformation Value. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/>
6. Гаврилук І. І. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-33>
7. Гусар О.А. Право міжнародного співробітництва в системі міжнародного права. Věda a perspektivy № 9(16). Praha, České republika 2022. Р. 315–328.
8. Задоя А.О. Світове господарство міжнародна інвестиційна позиція у системі показників зовнішньоекономічної діяльності країни. Академічний огляд. 2020. № 2 (53). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/9.pdf>

9. Заїка О., Чубка І. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. - Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2024, випуск 106. – С.47-55.

10. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>

11. Закрижевська І., Полозова В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6, Том 2. Стор.* 211-215.

12. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54 %, а компаній – на 15 % / YC.Market. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15/>

13. Звіти про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2023). URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu>

14. Європейська Бізнес Асоціація : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eba.com.ua/about-us/>

15. Іспанія, Туреччина, Польща. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку та прибутків / Focus.ua. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni>.

16. Кількість українців в Польщі зменшилася / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3862417-kilkist-ukrainsiv-v-polsi-zmensilasa-posol-ukraini.html>

17. Князевич А.О. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «NOVA» / А.О. Князевич, С.М. Демидюк, І.Є.

Поліщук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-98.

18. Ковалик О.А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності / О.А. Ковалик, А.Д. Шардакова // Економіка: реалії часу. – 2023. – № 4 (68). – С. 50–60. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.

19. Корнилюк Р. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд /Р.Корнилюк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-102.

20. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.

21. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І. О. (2023). Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії, (26). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>

22. Кудирко Л.П. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф / Л.П. Кудирко, В.В. Обозний // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – № 20 (2). – С. 120–130. DOI: 10.15330/apred.2.20.120-130.

23. Ліки для світу. Фармак почав експансію у п'ять європейських країн, інвестувавши десятки мільйонів євро / Forbes Ukraine. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonnopaperoviy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrainskikh-realiyakh-28102024-24368>.

24. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 146–151

25. Мельник О., Руда І. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (12), 2024 С.196-208.

26. Мельник Т.Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. /Економіка, управління та адміністрування. 2024. №4(110).- с.3-11. Доступ: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/321215>

27. Міжнародний бізнес [Текст] : навч. посіб. / [Орехова Т. В. та ін. ; під заг. ред. Т. В. Орехової] ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. - Вінниця : Нілан, 2017. - 424 с. : рис., табл. - Бібліогр. в кінці тем. - 10 прим. - ISBN 978-966-924-495-6

28. Місія – світовий лідер: франшиза бренду Multi Cook набирає обертів за кордоном / Асоціація ритейлерів України. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/misija-svitovij-lider-multi-cook/>.

29. Мотузка О., Скиба Г. Напрями та інструменти розвитку зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 4. С. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-37>

30. Нова пошта : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://novapost.com/ukua/?utm_source=novaposhta.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=new_site_banner

31. Оцінка стану бізнесу у воєнній Україні / Американська торгівельна палата в Україні та Citi Україна. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham_Citi_Survey_Results_11_06_UA.pdf.

32. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. – Київ: Програма розвитку ООН в Україні. – 2024. – 86 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

33. Притула Х. М., Кирик І. М. Оцінення структури та динаміки зовнішньої торгівлі України з країнами ЄС. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-60>

34. Специфіка європейської економічної інтеграції України в умовах асоціації з ЄС та розвитку нової промислової революції : монографія / за ред. І. Ю. Матюшенка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 408 с.

35. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Т. В. Співаковська // Ефективна економіка. Електронний журнал. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

36. Статистика зовнішнього сектору України 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

37. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355> (25.03.2025)

38. ТОП-10 українських бізнесів, які вдало запустились на іноземних ринках під час війни / Ua.news. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ua.news/ua/money/top-10-ukraynskyh-byznesov-kotorye-uspeshno-zapustyls-na-ynostrannyh-rynkah-vo-vremya-vojny>.

39. Торік кожним десятим індивідуальним підприємцем у Польщі став українець / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3858969-torik-koznim-desatim-individualnim-pidpriemcem-u-polsi-stav-ukrainec.html>

40. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.

41. Український бізнес відновлює роботу попри війну і будує плани щодо виходу у ЄС. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/gradus_forbes_ukrainian_business_survey

42. Характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki

43. Хомутенко Л. І., Дужа Т. Б. Функціонування зони вільної торгівлі між Україною та ЄС: результати та перспективи. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 236–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-33>

44. Швець Д. Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу / Д.Швець. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekret-y-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>

45. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 19–24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf>

46. Шнирков О., Чугаєв О. Економічна інтеграція України до ЄС в умовах російсько-української війни. *Журнал європейської економіки*. 2023. Т. 22. № 1. С. 49–68. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1637/1643>

47. Які умови для бізнесу в Україні та інших країнах – порівняння. URL: <https://bakertilly.ua/які-умови-для-бізнесу-в-україні-та-інши>

48. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес / Kyivstar Business Hub. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>

49. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. - №4(28). - 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>

50. Ярошенко О.В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: географічний аспект / О.В. Ярошенко // *Природнича освіта та наука*. – 2024. – № 2. – С. 76–81. DOI: 10.32782/NSER/2024-2.11.

51. Ajax Systems відкрили завод у Туреччині. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ajax.systems/ua/blog/ajax-plant-in-turkey/>.

52. Al-Filali I.Y. et al. Modification of Strategic Planning Tools for Planning Financial Sustainability in Higher Education Institutions. *Journal of Engineering Research*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>

53. Belinska Y., Shevchuk O. Foreign trade between Ukraine and the EU. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. No. 1. P. 23–26.

54. Lviv Croissants : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/>.

55. Rozetka запустила доставку товарів до Польщі: як оформити замовлення / Економічна правда. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/29/692026/>.

56. Державна служба статистики України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua/>

57. Adobe Analytics: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://business.adobe.com/products/adobe-analytics.html>

58. Google Analytics: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>

ДОДАТКИ



Взаємодія складових елементів комплексного механізму здійснення
зовнішньоекономічної діяльності

Комплексний організаційно-економічний механізм розвитку міжнародної діяльності бізнесу		
Етапи здійснення керівництва	Організаційно-економічний механізм розвитку міжнародної діяльності бізнесу на рівні країни	Організаційно-економічний механізм розвитку міжнародної діяльності бізнесу на рівні підприємства
Планування	Розробка та прийняття комплексної стратегії зовнішньоекономічної діяльності країни; Прийняття нормативно-правових документів, що сприятимуть успішному здійсненню зовнішньоекономічної діяльності; Розробка та впровадження поточних короткострокових планів.	Розробка експортної стратегії компанії; Прийняття системи прогнозування діяльності компанії та вивчення кон'юнктури ринку; Запровадження системи планування Формування відповідних планових підрозділів
Мотивація	Гармонійне та стає законодавство у галузі експорту та зовнішньоекономічної діяльності бізнесу	Запровадження системи стимулювання праці; Дієва системи оплати праці
Організація (координація, регулювання)	Створення дієвих органів управління ЗЕД; розподіл обов'язків між органами управління ЗЕД; усунення корупційної складової	Створення компетентних органів управління; розподіл обов'язків між структурними підрозділами; посадові інструкції;
Контроль	Дієві контролюючі органи; законодавство у галузі експорту;	органи управління; збір, обробка та аналіз інформації щодо діяльності бізнесу; внесення необхідних коригувань

Джерело: складено автором на основі [27]

Український бізнес представлений на європейських ринках

Назва компанії / Бренд	Історія виходу на європейські ринки
«Нова пошта» розвиває діяльність в країнах Європи під брендом «Nova Post»	За 2023-2024 роки компанія розширила свою присутність в Європі і вже працює в 16 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Латвія, Угорщина, Італія, Іспанія, Франція, Велика Британія, Нідерланди та Австрія. За цей час компанія відкрила в Європі 135 відділень Nova Post, власну кур'єрську доставку та забір відправлень з будь-якої адреси в цих країнах, а також 87 000 точок сервісу – партнерських поштоматів та PUDO, у яких можна отримати та відправити посилки.
«Галя Балувана» (на європейських ринках працює під брендом Multi Cook)	160 відкритих закладів у 23 країнах світу: Магазини Multi Cook вже є у Польщі, Чехії, Кіпрі, Греції, Болгарії, Румунії, Молдові, Латвії, Литві, Естонії, Угорщині, Хорватії, Іспанії, Франції, Португалії, Словаччині, Англії та інших країнах світу
AjAx Systems (український розробник і виробник професійних систем безпеки)	компанія має власний логістичний хаб у Польщі та розвиває локальні команди на стратегічних ринках Іспанії, Італії, Великобританії, Німеччини, Франції та інших країн
«Rozetka.ua» (український інтернет-магазин та маркетплейс)	У 2023 компанія повноцінно вийшла на польський ринок, запустивши інтернет-маркетплейс «Rozetka.pl»
«Farmak» (один з найбільших фармацевтичних виробників України)	Наприкінці вересня 2024 року «Farmak» придбав британську групу компаній «A&S Group». Це його п'ята інвестиція за кордон у період повномасштабної війни. У 2023 році він купив компанії у Польщі, Чехії і Словаччині та почав будувати завод в Іспанії (Барселона)
«Дніпро-М» (українська мережа з продажу електроінструментів)	Навесні 2023 року компанія «Dnipro-M» повноцінно вийшла на європейський ринок. Магазини: Вроцлав, Варшава, Братислава (Словаччина). Крім того, для обслуговування європейських салонів компанія відкрила логістичний центр у Польщі
«Будівельна зірка» (українська будівельна та меблева компанія)	Компанія вийшла на ринок Польщі навесні 2022 року. У Польщі розмістили офіс, логістичний склад та обладнання для виробництва
Корпорація «Біосфера» (український виробник товарів для дому та засобів гігієни)	Восени 2022 року «Біосфера» купила відому австрійську торгову марку «Alufix» і 4 її представництва у Греції, Угорщині, Словаччині та Румунії та завод у румунському місті Феєраш площею 5000 кв.м, де розташовані лінії з випуску фольги та харчової плівки [21]

Джерело: складено автором на основі [28,30,51,52,54,55]

Таблиця 2.2 – Особливості входження на ринки певних країн-членів ЄС

Країна	Переваги	Складнощі	Рекомендації
Польща	Наявний досвід роботи на польському ринку. Можливість повернення ПДВ. Простота у поданні податкової звітності	Мовний бар'єр Тривала процедура оформлення на роботу. Дорога логістика	Консультування через додаток «Дія» Питання найму на аутсорсинг. Посади офіс-менеджера, юриста та бухгалтера віддати місцевим
Румунія	Непереповнений ринок. Нижча вартість залучення клієнта. Зручна банківська система. Працює 6 вільних економічних зон. Особливий податковий та митний режим. Тісні економічні зв'язки з Італією	Безвідповідальність найманих працівників. Суворі вимоги до роботодавця. Дорожча робоча сила. Нижча купівельна здатність населення. Мовний бар'єр	Найм локального менеджера для введення в курс справ і консультацій. Спершу здійснити тестовий запуск, щоб внести корективи
Болгарія	Відсутність мовного бар'єру. Простота оподаткування. Стандартизовані документи та процес ліцензування	Низький рівень діджиталізації. Незвичний формат рекламних комунікацій	Слід сертифікувати виробництво відповідно до міжнародних стандартів перед виходом на цей ринок

Джерело: складено автором на основі [2,4,18]